



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

***“Diseño de Manual de Funciones por competencias del Instituto
de Estudios Estratégicos y Políticas Públicas (IEEPP)”***

Autor: Br. Claudia Terán Mendieta

No. carné: 20-19839-6

Tutora: Msc. Claudia Cárdenas Gonzáles

Managua, Nicaragua diciembre de 2018

Dedicatoria

A los hombres de mi vida: *a mi padre Ernesto*, por ser mi modelo y mi ejemplo a seguir, siempre quise parecerme a vos; hubiera dado cualquier cosa porque estuvieras aquí y hacer tuyo este logro; *a mi esposo Byron*, por ser mi amigo y confidente, mi sostén en los momentos más difíciles, nunca hubiera podido llegar hasta aquí sin tu apoyo incondicional y tu infinita paciencia; *y a mis hijos Santi y Diego*, por ser el motor de mi vida, mi inspiración para ser mejor, crecer y superarme... ¡los amo!

Claudia Terán M.

Agradecimiento

Gracias a Dios, padre amoroso y bueno, por ser la luz que cuida e ilumina mis pasos, por enseñarme el camino y darme la fortaleza necesaria para no claudicar a pesar de las dificultades, por las cosas buenas y malas porque de cada una de ellas aprendí.

Gracias a mi hermana, *Lorena*, por tus palabras de aliento, por tus consejos y tus regaños, porque siempre has estado ahí para mí, porque más que mi hermana has sido mi madre y mi guía. ¡Te amo con todo mi corazón!

Gracias a cada una de las personas que me brindaron su apoyo para el desarrollo de mi investigación; a mi tutora, *Claudia Cárdenas*, por el tiempo dedicado a la revisión del documento, por sus valiosos aportes que hicieron de él un trabajo de calidad; al IEEPP, a su personal y directivos, por su apertura y por la confianza depositada en mí para realizar este proyecto.

Claudia Terán M.

Resumen ejecutivo

La presente investigación se realizó en el Instituto de Estudios Estratégicos y Políticas Públicas (IEEPP), que es un centro de pensamiento dedicado a mejorar y respaldar la participación ciudadana en los asuntos públicos y dar apoyo conceptual y metodológico sobre la formulación y seguimiento de políticas públicas que sean consistentes con los principios de un Estado eficiente y transparente. El estudio se llevó a cabo con el propósito de diseñar el manual de funciones por competencias de la organización. Para ello se utilizó como metodología de investigación el nivel descriptivo con un diseño de campo, lo que permitió recabar información de primera mano directamente de los trabajadores de la institución, mediante la aplicación de la técnica de la entrevista y haciendo uso del cuestionario mixto como instrumento. Para la definición de las competencias se implementó la metodología propuesta por la autora y especialista en el tema, *Martha Alles*. Del análisis e interpretación de los datos obtenidos resultaron los descriptores de puestos, que contienen la misión, las funciones, los deberes y responsabilidades, así como los requisitos y las competencias requeridas, incluyendo sus grados. Con este documento, la organización cuenta ahora con una herramienta sistemática y uniforme para orientar los procesos de administración del talento humano hacia un sistema de gestión por competencias.

ÍNDICE

Contenido	Pág
Introducción	1
Antecedentes.....	3
Planteamiento del problema.....	5
Justificación	6
Objetivos.....	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Marco Teórico.....	9
Bases teóricas	9
Manual de funciones	9
Objetivo del manual de funciones	9
Ventajas de los manuales de funciones.....	9
Desventajas de los manuales de funciones	10
Estructura del manual de funciones	10
Elaboración del manual de funciones	11
Descripción y análisis de puestos de trabajo	12
Importancia del análisis de puestos de trabajo	13
Análisis de puestos basado en competencias	13
Capítulo 1. Diagnóstico de la situación actual	15
1.1 Reseña histórica.....	16
1.2 Objetivo.....	17
1.3 Misión	17
1.4 Visión	17
1.5 Valores.....	18
1.6 Programas	19
1.6.1 Gobernanza e Inclusión Social.....	19
1.6.2 Seguridad Democrática	19
1.7 Estructura organizacional.....	19
1.7.1 Organización	19
1.7.2 Relación de autoridad.....	20
1.7.3 Relación de comunicación y coordinación	20
1.7.4 Niveles jerárquicos	21
1.8 Organigrama actual	22
1.9 Descripción de los puestos.....	23
1.10 Identificación de los cargos	27

1.11	Análisis de la situación actual.....	29
1.12	Resultados del diagnóstico.....	30
Capítulo 2. El cambio, sus costos y la metodología.....		31
2.1	Misión y visión propuestas	32
2.2	La nueva propuesta	33
2.2.1	Lista de cargos propuesta	38
2.2.2	Organigrama de estructura jerárquica propuesto.....	39
2.3	Costo del cambio	40
2.4	Costos de elaboración del manual	41
2.5	Metodología para la definición de las competencias	42
2.5.1	Definición de competencias.....	42
2.5.2	Definición de los grados de competencia.....	44
2.5.3	Descripción de puestos por competencias: asignación de competencias y grados	46
Capítulo 3. Manual de funciones por competencias		47
Glosario		112
Conclusiones		113
Recomendaciones.....		115
Bibliografía.....		116
Apéndices.....		118
Anexos		135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Pág
Gráfico 1: Organigrama actual del IEEPP	22
Gráfico 2: Cambios en la lista de cargos	33
Gráfico 3: Organigrama propuesto del IEEPP	39
Gráfico 4: Definición de competencias básicas	43
Gráfico 5: Competencia básica: compromiso	61
Gráfico 6: Competencia básica: ética	62
Gráfico 7: Competencia básica: integridad	62
Gráfico 8: Competencia básica: servicio	63
Gráfico 9: Competencia básica: orientación a resultados	63
Gráfico 10: Competencia básica: manejo de la diversidad	64
Gráfico 11: Competencia gerencial: liderazgo	65
Gráfico 12: Competencia gerencial: trabajo en equipo	66
Gráfico 13: Competencia gerencial: modalidades de contacto	66
Gráfico 14: Competencia gerencial: pensamiento estratégico	67
Gráfico 15: Competencia gerencial: empoderamiento	67
Gráfico 16: Competencia gerencial: iniciativa y creatividad	68
Gráfico 17: Competencia gerencial: competencia del "náufrago"	68
Gráfico 18: Competencia específica: planificación y organización	69
Gráfico 19: Competencia específica: negociación	70
Gráfico 20: Competencia específica: comunicación	70
Gráfico 21: Competencia específica: aprendizaje continuo	71
Gráfico 22: Competencia específica: habilidad analítica	71
Gráfico 23: Competencia específica: credibilidad técnica	72
Gráfico 24: Competencia específica: competencias de los profesionales del conocimiento	72
Gráfico 25: Competencia específica: gerenciamiento de proyectos	73
Gráfico 26: Competencia específica: desarrollo de relaciones	73

Gráfico 27: Competencia específica: trabajo en equipo 74

Gráfico 28: Competencia específica: responsabilidad 74

Gráfico 29: Competencia específica: orientación al cliente interno y externo 75

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Pág
Tabla 1. Lista de cargos actual del IEEPP	28
Tabla 2. Lista de cargos propuesta del IEEPP	38
Tabla 3. Costos actuales vs. nuevos costos	40
Tabla 4. Cálculo de costos directos e indirectos del manual de puestos y funciones	41
Tabla 5. Asignación de grados a los puestos	46
Tabla 6. Estructura de descriptores de puestos por competencias	56

Introducción

El Instituto de Estudios Estratégicos y Políticas Públicas (IEEPP) es una Organización no Gubernamental (ONG), dedicada a mejorar y respaldar la participación ciudadana en los asuntos públicos, da apoyo conceptual y metodológico sobre la formulación y seguimiento de políticas públicas que sean consistentes con principios de un Estado eficiente y transparente. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en Reparto San Juan, Managua, del gimnasio Hércules 4 c. sur, 1 c. este.

Inició sus operaciones en el año 2004; a la fecha se ha convertido en uno de los centros líderes en Nicaragua y Centroamérica en el análisis de políticas públicas relacionadas con la gestión de la seguridad ciudadana, la prevención y el combate del crimen organizado, la defensa nacional y los asuntos internacionales. Desde el año 2006, IEEPP puso en marcha el área de Inclusión Social, dedicada a analizar situaciones y procesos que favorezcan la transparencia del sector público, un mejor enfoque de las estrategias de reducción de la pobreza y una gestión responsable de los presupuestos públicos. Hoy en día es reconocido como el principal centro de investigación independiente dedicado al análisis presupuestario.

A pesar del reconocimiento que la institución ha alcanzado en materia presupuestaria; en asuntos de recursos humanos el IEEPP tiene una debilidad, pues no posee un manual de funciones. Esto incide directamente en la productividad y competitividad de la organización, ya que el logro de las metas y objetivos planteados depende justamente del recurso humano.

Sin el manual, que es uno de los instrumentos de la Gestión del Talento Humano, no es posible reconocer y destacar la relevancia de ese “*recurso*”, debido a que los aspectos más significativos de cada puesto: las tareas y responsabilidades, así como el perfil (conocimientos, habilidades y experiencia) que deben poseer las personas que trabajan en la institución no están documentados. Esto puede llegar

a generar, entre otras cosas, conflictos internos y disfunción organizacional, es decir descoordinación y duplicidad de puestos, competencias y/o tareas.

De aquí parte este estudio, que constituye una propuesta para el “Diseño del Manual de Funciones por competencias del IEEPP”. A través de él, se pretende obtener un instrumento que establezca claramente las funciones y perfil de todos los puestos de trabajo dentro de la organización. Es decir, que se convierta en una herramienta de consulta, complementaria al resto de manuales internos y de mucha utilidad no sólo en la ejecución de tareas en el día a día, sino también para la toma de decisiones al momento de la selección de candidatos, traslados, movimientos de personal, evaluaciones del desempeño e incluso durante las inducciones de los puestos.

Esta investigación es de carácter descriptivo con un diseño de campo, ya que la información fue recolectada directamente de todos los trabajadores del IEEPP. Está estructurada en tres capítulos, organizados de la siguiente manera:

Capítulo 1: comprende el diagnóstico de la situación actual, que resume los objetivos, la misión, visión, los valores y los programas de la institución, así como la integración de su estructura organizacional, la relación de autoridad y de comunicación, los niveles jerárquicos, el organigrama actual, a través del cual se brinda una breve descripción de las áreas, y la identificación de los cargos.

Capítulo 2: está compuesto por la propuesta, es decir por una nueva versión de la misión, la visión, la lista de cargos y el organigrama. Asimismo, contiene los costos del cambio y la metodología empleada para la definición de las competencias que forman parte de los perfiles.

Capítulo 3: conformado por el Manual de Funciones por competencias de Empleados del IEEPP.

Antecedentes

Las principales referencias o antecedentes para el desarrollo de este estudio fueron tomados de trabajos monográficos y tesinas elaborados en años anteriores por estudiantes egresados de la Facultad de Ciencias y Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Dichos trabajos están directamente vinculados con el tema de esta investigación. Entre los estudios consultados se encuentran:

- **Propuesta de Manual de Funciones del Hotel Seminole Plaza, ubicado en la ciudad de Managua**, realizado por Jorge Rivera Castillo en 2010.
- **Propuesta de manual de funciones de la empresa estatal Correos de Nicaragua**, elaborado por Glenda González y Anielka Rayo en 2011.
- **Manual de funciones para Mabe Nicaragua**, desarrollado por Ana Díaz, Nilson Castellón y Rodrigo Díaz en 2012.
- **Manual de organización y funciones para la oficina de WMS de Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.**, realizado por Alejandro Barahona, William Loáisiga y Carlos Solórzano en 2013.

La elaboración de los estudios antes señalados demuestra claramente la importancia de los manuales de funciones, no sólo para las organizaciones, sino también para el recurso humano que las integra. A través de la revisión documental de estos trabajos se orientó el curso de la presente investigación, fundamentalmente en los aspectos relacionados a los métodos y técnicas para recolectar información para su posterior presentación en la forma del *Manual de Funciones por competencias del Instituto de Estudios Estratégicos y Políticas Públicas (IEEPP)*.

No fue posible contar con documentos de apoyo del IEEPP relacionados a las funciones, ya que éste es el primer manual de funciones de la institución.

Es por ello que, reconociendo la necesidad de contar con dicho manual y la trascendencia que éste tendrá para la organización en general, en el año 2016 la Junta Directiva de IEEPP orientó su creación, así como la actualización de otras políticas internas existentes. Para lo cual la Dirección Ejecutiva ha venido trabajando en el replanteamiento de la estructura organizacional, a partir de la cual se definieron los descriptores de puestos y una estructura organizacional más adecuada.

Planteamiento del problema

El IEEPP no posee un manual de cargos que permita a sus colaboradores conocer sus funciones. Las responsabilidades y tareas son asignadas por los jefes inmediatos, de acuerdo a los proyectos en ejecución y conforme la planificación de actividades de las áreas.

La ausencia del manual de funciones ocasiona que no se apliquen correctamente los procesos propios de la Administración de Recursos Humanos (reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración, etc.); provocando entre otras cosas que la carga de trabajo no sea equitativa y que algunos puestos se encuentren saturados en comparación con otros, generando dificultades al momento de las evaluaciones del personal; causando desigualdad de salarios en cargos del mismo nivel, falta de compromiso y desconocimiento de procedimientos administrativos. Sumado a esto la estructura organizacional se encuentra desactualizada, ya que ésta no se ajusta a la realidad y al contexto actual de la organización.

Partiendo de la problemática planteada anteriormente y considerando la importancia y utilidad del manual de funciones, nace la idea de elaborar un Manual de Funciones por Competencias para el IEEPP, con el fin de contar con un documento de control interno que detalle de forma clara y precisa el grado de autoridad y responsabilidad de cada colaborador, es decir, a quien debe reportar, supervisar y dirigir; que permita además estandarizar el conjunto de tareas o atribuciones que debe desempeñar, así como los requisitos del cargo (perfil), todo acorde a los diferentes puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa.

Considerando lo antes expuesto y tomando en cuenta los alcances de este estudio, se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué modelo de manual de funciones por competencias se debe seguir en el IEEPP?

Justificación

El principal activo de toda organización es el recurso humano, la combinación efectiva de éste con los recursos materiales representa la fórmula para alcanzar el éxito organizacional. De ahí, que contar con personal capaz en cada puesto de trabajo, conocedor de sus tareas y responsabilidades es esencial, de manera que sus habilidades y conocimientos sean aprovechados al máximo y que la sumatoria de sus esfuerzos y actividades diarias conduzcan al cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Lo anterior resultaría imposible sin la descripción y análisis de cargos, que tienen que ver con los requisitos que debe llenar una persona para ocupar un puesto y en definitiva obtener un buen desempeño. La información de la descripción y análisis de cargos debe estar contenida en un manual de funciones, que es un instrumento necesario para normar, controlar y evaluar el cumplimiento de las responsabilidades del ocupante en el cargo, permitiendo a cada jefe de área administrar los recursos humanos empleados.

En tal sentido, es de vital importancia que el IEEPP cuente con un manual de funciones, que sirva de base al momento de la toma de decisiones y como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso; sumándose de esta forma al compendio de políticas que, en conjunto con el Manual de Recursos Humanos y el Reglamento Interno de Trabajo, constituyen la documentación fundamental de control del talento humano que toda institución debe poseer, permitiendo así las buenas prácticas de Administración de los Recursos Humanos.

Al delimitar la posición de cada puesto dentro de la estructura jerárquica, así como su naturaleza y sus funciones, a través del manual será posible detectar omisiones, propiciar la uniformidad en el trabajo y el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las labores; esto se traduce en un doble beneficio: tanto para la **organización** como para sus **colaboradores**, suministrándoles el conocimiento

claro y preciso de sus atribuciones, obligaciones, competencias y responsabilidades, facilitando la realización del trabajo, evitando confusiones y duplicidad de tareas, reduciendo conflictos laborales y contribuyendo a su desempeño en general.

El Manual también podrá ser aprovechado por **otras instituciones** – otros centros de pensamiento u ONG's (ver glosario de términos) –, sirviendo de ejemplo para la preparación de sus propios manuales, en los que se requiera definir cargos y perfiles similares a los de IEEPP.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el manual de funciones por competencias del IEEPP, como herramienta de gestión del recurso humano.

Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual, que permita la identificación de los cargos y el replanteamiento de la estructura organizacional, de forma tal que la nueva propuesta se adecúe a la realidad de la organización.
- Realizar el análisis de puestos en cuanto a las funciones, competencias y elementos esenciales del diseño de puestos, para el correcto desempeño de los cargos de la institución.
- Proponer manual de funciones por competencias (descriptores de puestos), como herramienta para la gestión de procesos de talento humano, en correspondencia con la misión, objetivos y estructura organizacional.

Marco Teórico

Bases teóricas¹

Planificar los recursos humanos es un aspecto fundamental para cualquier organización, pues éstos constituyen el elemento más importante dentro de ella. La mejor forma de hacerlo es a través de un manual que, según Quiroga (citado por Almeida, 2011), es “un documento que contiene, en forma ordenada y sistémica, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Manual de funciones

Es el tipo de documento que define las características que una organización requiere que posea el capital humano que la integra, esto se refiere a los conocimientos, la educación, experiencia, habilidades, destrezas y competencias de cada uno de sus colaboradores. De un buen diseño de éste depende, en gran medida, que la organización progrese hacia el logro de sus objetivos.

Objetivo del manual de funciones

El principal objetivo del manual de funciones, según exponen Jiménez y Puerto (2014: 18), “es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización”.

Ventajas de los manuales de funciones

- “Determinan la responsabilidad de cada puesto y sus relaciones con los demás puestos en la organización”. Millán y Acosta (citado por Calleja, 2013).

¹ Véase también Apéndice A. “Definición de términos básicos”.

- “Mejoran el desempeño en el trabajo, al indicar lo que se debe hacer y cómo ha de hacerse”. Ídem.
- “Eliminan la confusión, incertidumbre y duplicación de tareas”. Ídem.
- Son de mucha utilidad para la preparación, capacitación, clasificación y compensación del personal.
- La información contenida en ellos es la base para las evaluaciones del desempeño.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Facilitan las labores de auditoría y evaluación del control interno. (Jiménez y Puerto, 2014: 18).

Desventajas de los manuales de funciones

- “Constituyen una herramienta, pero no la solución a todos los problemas que se puedan presentar”. Ponce (citado por Almeida, 2011).
- “El costo de elaboración y revisión puede llegar a ser muy alto”. Ídem.
- Deben actualizarse constantemente, de forma tal que permanezcan vigentes en el tiempo, considerando los cambios en el entorno organizacional. De lo contrario se vuelven obsoletos, ya que pierden efectividad y aplicabilidad.
- “Incluyen sólo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la empresa son notorias”. Millán y Acosta (citado por Calleja, 2013).
- “Su mala preparación trae consigo serios inconvenientes en el normal desenvolvimiento de las operaciones”. Ponce (citado por Almeida, 2011).

Estructura del manual de funciones

Existen diversas estructuras y modelos de manuales de funciones, sin embargo de acuerdo con Amaya (citado por Jiménez y Puerto, 2014) un manual de funciones debe incluir:

- **Descripción básica del cargo:** el formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.
- **Objetivo estratégico del cargo:** este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.
- **Funciones básicas del cargo:** en este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describan adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones”.

Elaboración del manual de funciones

La base para la redacción del manual de funciones es el organigrama, pues de él se derivan los puestos y además permite que éstos puedan ser agrupados por áreas de trabajo o departamentos.

Ahora bien, elaborar un manual de funciones implica necesariamente el *diseño de los puestos* y diseñar un puesto, según Chiavenato (2009: 205-206), significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
3. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.

4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.

Lo anterior se resume en dos etapas claves: 1. la descripción y 2. el análisis de puestos de trabajo. Este último también es conocido como “especificación” del puesto. A continuación se describirá lo que comprenden ambos procesos, de acuerdo a los autores consultados.

Descripción y análisis de puestos de trabajo

Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y porqué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto”. (Chiavenato, 2009: 222).

En cambio, “analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto”. (Chiavenato, 2009: 222).

Si bien el análisis se hace a partir de la descripción del puesto, la diferencia radica en que esta última se enfoca en el contenido (tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto) y el análisis busca determinar los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir. (Chiavenato, 2009).

Un aspecto sumamente importante y que no debe olvidarse es que “cada puesto de trabajo en la organización debe tener un propósito. Antes de llevar a cabo el análisis del mismo se debe comprender el vínculo que ese puesto tiene con la dirección estratégica de la organización”. (De Cenzo y Robbins, 2005: 140). Es decir, se debe determinar la necesidad del puesto y su relación, además, con la misión de la organización.

Importancia del análisis de puestos de trabajo

De acuerdo a Dessler y Varela (2011: 91), “los empleadores utilizan el análisis de puestos de trabajo y la descripción de éstos con varios objetivos; por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o para determinar el salario de los puestos”.

En palabras más simples, el análisis del puesto de trabajo ayuda a garantizar que los empleados que ocupan puestos con el mismo valor reciben el mismo salario, manteniéndose el principio de equidad interna. Además, puede ser utilizado para reflexionar sobre el “valor comparativo”, es decir, cuánto paga una organización en relación a otras de la competencia (equidad externa). (Dolan y otros, 2007: 58-59).

Adicionalmente, el análisis de puestos de trabajo permite construir indicadores o criterios a partir de los cuales se evalúe a los trabajadores (establecimiento de estándares de desempeño); ya que para evaluar eficazmente su rendimiento, el método que se emplee debe reflejar y recoger los cometidos y funciones que se han asignado al puesto de trabajo. Por otra parte, sólo a partir del examen de las habilidades que requiere un puesto de trabajo (tal como se definen en los requisitos del puesto de trabajo) puede la organización formar y promocionar a los empleados. (Dolan y otros, 2007).

Análisis de puestos basado en competencias

Según Dessler y Varela (2011: 89), “el análisis basado en competencias se centra en “cómo” el trabajador cumple con los objetivos del puesto o desempeña en realidad su trabajo. Es decir, se concentra más en el trabajador y en lo que es capaz de hacer”.

El análisis de puestos basado en competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables

(conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades. (Dessler y Varela, 2011: 89).

El concepto de las competencias no es nuevo, con él los manuales de funciones han tenido que adaptarse como parte de la denominada *gestión por competencias*, “que prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa”. (Dolan y otros, 2007: 370).

El primer paso para adoptar un sistema de gestión basado en competencias es que “los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñen partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño”. (Dolan y otros, 2007: 370).



CAPÍTULO 1

Diagnóstico de la situación actual

1.1 Reseña histórica²

La Asociación Instituto de Estudios Estratégicos y Políticas Públicas (IEEPP) es una organización sin fines de lucro, fue fundada en el año 2004 como un centro de pensamiento independiente, dedicado a promover y respaldar a partir de investigaciones propias, la participación ciudadana en los asuntos públicos y dar apoyo conceptual y metodológico sobre la formulación y seguimiento de políticas públicas que sean consistentes con los principios de un Estado eficiente y transparente.

El foco de trabajo del IEEPP ha sido el análisis y seguimiento a procesos nacionales y regionales vinculados a dos áreas estratégicas: 1) seguridad y defensa y 2) gestión pública en asuntos sociales. En el desempeño de su trabajo, el IEEPP ha logrado posicionarse como una institución experta en los temas abordados que cuenta con el reconocimiento de actores importantes.

Como propuesta de trabajo el IEEPP tiene una doble inserción: con la sociedad civil y el Estado; con la sociedad civil a través de un esquema de gestión que trabaja en la organización de esfuerzos para la generación de propuestas de políticas públicas; y con el Estado sirviendo como punto de referencia, de diálogo y de influencia en la toma de decisiones y la formulación y control de políticas públicas para un mejor gobierno.

El énfasis del trabajo del IEEPP desde su inicio ha sido la generación de conocimiento; produciendo innumerables publicaciones, entre análisis, investigaciones, diagnósticos y revistas, que han sido ampliamente difundidas y debatidas con actores sociales claves del sector público y privado en foros, seminarios, talleres, capacitaciones técnicas, entre otros.

² Ver www.ieepp.org

El desempeño logrado por el IEEPP ha permitido que hoy el instituto forme parte de importantes coaliciones internacionales que abordan desde una perspectiva regional y global los temas de gestión pública y seguridad democrática.

1.2 Objetivo

Promover la gestión social del conocimiento que fortalezca una ciudadanía activa, colocando en la agenda pública propuestas que contribuyan a enfrentar los desafíos nacionales y regionales de la Gobernanza, la Inclusión Social y la Seguridad Democrática.

1.3 Misión

Somos un centro de pensamiento autónomo y apartidista dedicado a la generación de conocimientos, propuestas y espacios de diálogo, y a la promoción de políticas públicas para la inclusión social y la seguridad democrática a nivel regional, nacional y local.

Aportamos al fortalecimiento de capacidades de actores políticos, estatales y sociales y a una opinión pública mejor informada, a través de investigaciones, estrategias de comunicación e incidencia, y servicios creativos e innovadores.

1.4 Visión

Somos un centro de pensamiento de referencia a nivel regional que refleja valores democráticos y una cultura de paz. Existe una ciudadanía activa e informada que participa en espacios de diálogo plurales e incluyentes. Los gobiernos impulsan políticas públicas que favorecen la equidad y la superación de desigualdades sociales para una sociedad democrática, segura y con oportunidades de desarrollo sostenible.

1.5 Valores

Los valores enunciados representan las convicciones filosóficas y las posiciones sobre la ética del IEEPP. Enmarcan las prioridades en sus formas de actuación mientras evocan a su misión, visión y estrategia. El IEEPP prioriza los valores de integridad, compromiso, excelencia y respeto:

Integridad: Actuamos con rectitud consecuente a nuestros principios y valores éticos e institucionales; respetamos las normas establecidas de la organización, previniendo conflictos de interés, comunicando las intenciones abierta y honestamente.

Apelamos a una correcta administración de los recursos con un claro sentido de rendición de cuentas a nivel personal e institucional.

Compromiso: Tenemos la convicción de aportar a la construcción de una ciudadanía activa y una sociedad democrática y equitativa. Asumimos las responsabilidades derivadas de las relaciones que establecemos con nuestros socios y aliados. Ponemos en práctica una actitud proactiva para nuestro fortalecimiento.

Excelencia: Nuestros esfuerzos están dirigidos a asegurar que los resultados tengan la más alta calidad, sean pertinentes y oportunos para los socios y aliados. El trabajo de IEEPP, se basa en el rigor académico, la innovación metodológica y efectivas formas de comunicación e incidencia.

Respeto: Reconocemos y aceptamos los valores y las creencias de las personas y organizaciones en el marco de los derechos humanos. Promovemos la libertad de pensamiento y expresión. Mostramos un verdadero interés por los demás y practicamos una comunicación asertiva.

1.6 Programas

1.6.1 Gobernanza e Inclusión Social

El programa se enfoca en el seguimiento de políticas públicas relacionadas a transparencia, reducción de la pobreza e inclusión social. Produce investigaciones que contribuyen a elevar la capacidad de respuesta del Estado a los problemas sociales con el involucramiento de diferentes actores públicos y privados.

1.6.2 Seguridad Democrática

El programa produce conocimiento sobre estrategias y políticas de defensa nacional y seguridad ciudadana, asimismo, desarrolla acciones de incidencia con actores públicos y privados en Nicaragua y Centroamérica, desde un enfoque de derechos humanos y de principios democráticos.

1.7 Estructura organizacional

A continuación, se detalla dentro de la estructura organizacional, la organización, relación de autoridad, comunicación y coordinación, y líneas jerárquicas de la institución.

1.7.1 Organización

La estructura de la organización es de tipo lineal y jerárquica, estableciendo funciones, responsabilidades específicas y autoridad de mando en cada área o programa, promoviendo además una cultura de liderazgo y facilitando el proceso de toma de decisiones. Dentro de la funcionalidad a nivel técnico, las áreas transversales o de apoyo (Administración y Finanzas y Comunicación Estratégica) guían o instruyen a los programas (Gobernanza e Inclusión Social y Seguridad

Democrática) para garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos y de los donantes.

1.7.2 Relación de autoridad

Es posible observar la relación de autoridad existente dentro de la organización a través del organigrama (ver Gráfico No. 1). La Asamblea General de Asociados y la Junta Directiva (ver Anexo 1. “Funciones de los órganos de gobierno”) constituyen los órganos de gobierno, siendo la primera la máxima autoridad y confiriéndole a la segunda la dirección y administración de la institución; ésta a su vez delega en la Dirección Ejecutiva la gestión, operatividad y buena marcha de la organización. De esta forma la toma de decisiones es un proceso lineal y descendente hacia cada una de las áreas reflejadas en el organigrama, cuyo personal está dividido en técnico y administrativo o de servicios, según su ubicación.

1.7.3 Relación de comunicación y coordinación

La relación de comunicación formal dentro de la institución va de la mano con las líneas de autoridad descritas en el inciso anterior, la información fluye de arriba hacia abajo y viceversa en la estructura organizacional. Sin embargo, también existe intercambio de información de manera horizontal:

- Entre la Coordinación de los Programas (Gobernanza e Inclusión Social y Seguridad Democrática) en términos mayormente técnicos.
- Entre la Coordinación de los Programas (Gobernanza e Inclusión Social y Seguridad Democrática) y las áreas transversales (Comunicación Estratégica y Administración y Finanzas), para asuntos técnicos y administrativos respectivamente.
- Entre las áreas transversales (Comunicación Estratégica y Administración y Finanzas) para tratar temas principalmente administrativos.

Adicionalmente, Administración y Finanzas se comunica con el resto de áreas, sirviendo de canal para transmitir anuncios, decisiones, medidas, políticas, etc.

1.7.4 Niveles jerárquicos

Existen seis (6) niveles de jerarquía en la institución:

1. Asamblea General de Asociados, es el órgano soberano, representa la máxima autoridad de la organización y elige a los miembros de la Junta Directiva.
2. Junta Directiva, delegados por la Asamblea General para administrar la institución.
3. Dirección Ejecutiva, en conjunto con la Junta y la Asamblea constituye el alto mando de la organización. Es responsable de la difusión de las metas y objetivos, así como de las acciones de coordinación y control dirigidas a alcanzarlos.
4. Programas (Gobernanza e Inclusión Social y Seguridad Democrática) y áreas transversales (Comunicación Estratégica y Administración y Finanzas), se encuentran al mismo nivel de jerarquía. Los primeros integran la parte medular del quehacer institucional, mientras que las segundas son de apoyo a los programas.
5. Personal técnico (investigadores y coordinadores de proyecto), oficiales de medios y de informática, y personal administrativo y de servicios, todos reportan a los programas o áreas transversales correspondientes. Únicamente los investigadores y coordinadores de proyecto tienen personal a su cargo, que es el último nivel jerárquico.
6. Asistentes de investigación, que están subordinados a los investigadores, y facilitadores, que reportan a los coordinadores de proyecto. Ambos pertenecen a las áreas técnicas (programas).

1.8 Organigrama actual

Para el desarrollo de sus actividades de generación de conocimiento sobre políticas públicas, relacionadas con seguridad, defensa, transparencia y presupuestos públicos, la estructura organizacional del IEEPP está compuesta por programas y áreas, que funcionan de forma descendente, de acuerdo a la jerarquía establecida. En la actualidad se encuentra organizado estructuralmente como se muestra en el Gráfico 1.

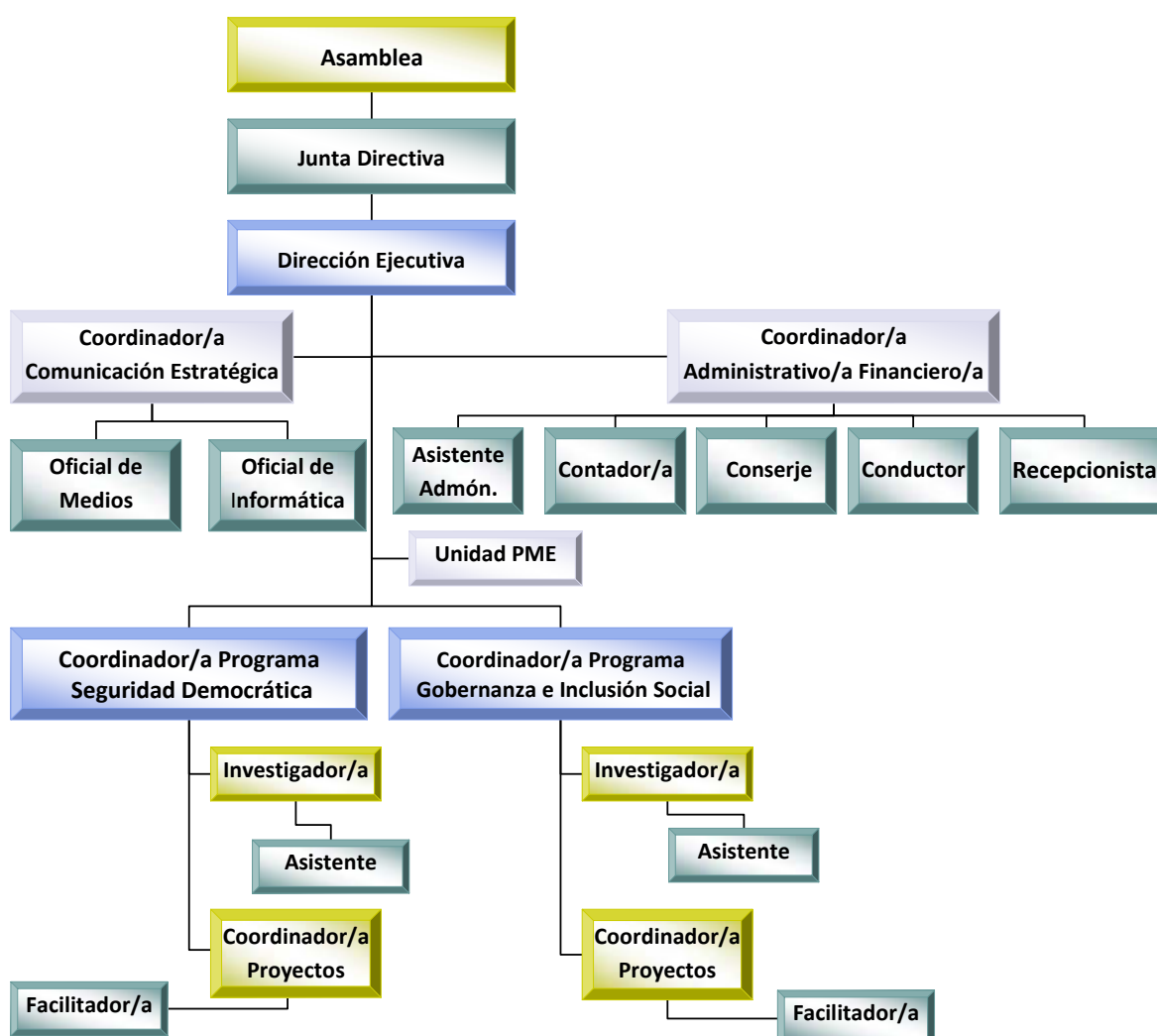


Gráfico 1: Organigrama actual del IEEPP

Fuente: documentos institucionales

1.9 Descripción de los puestos

A continuación, se describen de manera general los objetivos de cada uno de los puestos de trabajo que actualmente forman parte de las diferentes áreas y programas de la organización.

Dirección Ejecutiva

a. Director(a) Ejecutivo(a)

Dirige el funcionamiento, las estrategias y la sostenibilidad de la institución, en el marco de los planes, convenios y compromisos adquiridos, de forma tal que todo esté orientado al cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales y al desarrollo prospectivo de la institución.

Administración y Finanzas

a. Coordinador(a) Administrativo(a) Financiero(a)

Administra los recursos humanos, financieros y materiales, de acuerdo a la programación de actividades y los fondos disponibles para cada una de éstas, a fin de garantizar el uso transparente y responsable de los mismos, que permita el cumplimiento de los proyectos y programas ejecutados y la adecuada rendición de cuentas.

b. Asistente Administrativo(a)

Asiste al/a la Coordinador(a) Administrativo(a) Financiero(a) en aspectos de índole administrativo, logístico y contable, de acuerdo a las prioridades establecidas y solicitudes específicas, para asegurar la ejecución de las actividades programadas por las áreas involucradas y la calidad en la atención.

c. Contador(a)

Registra todas las operaciones contables, así como las transacciones financieras y bancarias generadas en la organización respetando las normas internacionales de contabilidad, los principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas de control interno, con el propósito de garantizar la probidad de las operaciones realizadas en la institución.

d. Recepcionista

Atiende y realiza las llamadas del personal, anuncia a los visitantes; además recibe la correspondencia externa y la entrega a sus destinatarios, de conformidad con los procedimientos y políticas establecidos para un adecuado flujo de información entre todas las áreas.

e. Conserje

Realiza labores de limpieza y atiende el servicio de cafetería, brindando una atención dedicada al personal y visitantes, según los principios y políticas de la organización.

f. Conductor

Conduce los vehículos asignados por la Administración, atendiendo las normas de control interno y realizando de forma eficiente y eficaz todas las diligencias que le sean encomendadas.

Programas – Gobernanza e Inclusión Social y Seguridad Democrática

a. Coordinador(a) de Programa

Dirige, coordina, supervisa y controla los procesos de investigación, asistencia técnica e incidencia de los diferentes proyectos y temas de interés para el área o programa asignado, teniendo en cuenta el plan estratégico institucional y los intereses particulares de los organismos donantes, cuidando que las actividades de los programas sean de gran utilidad para los actores claves de la sociedad y los tomadores de decisión, de tal forma que el IEEPP se sitúe como un referente nacional y regional en temas de:

- Transparencia, presupuestos públicos y políticas de inclusión social³.
- Seguridad democrática, defensa y las distintas manifestaciones de violencia⁴.

b. Investigador(a)

Coordina y está a cargo de la elaboración de estudios de investigación relacionados con:

- Transparencia y rendición de cuentas, presupuestos públicos o políticas de inclusión social⁵.
- Seguridad ciudadana, defensa y asuntos internacionales, seguridad-pública y crimen organizado⁶.

a fin de proporcionar información científica y veraz que sea de utilidad para incidir y generar propuestas de cambio en actores políticos, económicos, sociales y estatales del país, en correspondencia con los objetivos y finalidades que persigue el IEEPP.

³ Coordinador(a) de Gobernanza e Inclusión Social

⁴ Coordinador(a) de Seguridad Democrática

⁵ Gobernanza e Inclusión Social

⁶ Seguridad Democrática

c. Asistente de Investigación

Brinda asistencia técnica y logística a los investigadores del programa relacionados a:

- Transparencia y rendición de cuentas, presupuestos públicos y políticas de inclusión social⁷.
- Seguridad democrática⁸.

mediante la búsqueda, preparación y facilitación de documentos, con el objeto de proveerles de los insumos necesarios para producir los reportes y la asistencia técnica en el área de su especialidad.

d. Coordinador(a) de Proyecto⁹

Coordina en conjunto con el/la Coordinador(a) de Programa la organización e implementación del proyecto, asegura su correcta ejecución tanto técnica como financiera, atendiendo el plan general y operativo del mismo y conforme el convenio y los requerimientos del donante.

e. Facilitador¹⁰

Asiste en la organización, logística, control, operatividad y desarrollo de los proyectos, de acuerdo a la planificación establecida.

⁷ Gobernanza e Inclusión Social

⁸ Seguridad Democrática

⁹ Aplica para ambos programas

¹⁰ Ídem

Comunicación Estratégica

a. Coordinador(a) de Comunicación Estratégica

Dirige el área de comunicación mediante el diseño e implementación de estrategias de divulgación y sensibilización enfocadas a sectores claves de la sociedad, con el propósito de colocar en la agenda del país temas de relevancia sobre aspectos relacionados con seguridad nacional, transparencia y presupuestos públicos e inclusión social.

b. Oficial de Medios

Apoya al/a la Coordinador(a) del área en la ejecución de los planes y estrategias de comunicación, proyección y promoción de imagen, así como en la relación con los actores estratégicos de la institución, para generar incidencia en los temas que son materia de estudio del instituto.

c. Oficial de Informática

Administra la red informática y el sitio Web del IEEPP a fin de contar con servicios de alta disponibilidad y niveles óptimos de seguridad, que garanticen el funcionamiento normal de la institución.

1.10 Identificación de los cargos

Actualmente dentro de la nómina del IEEPP se encuentran registrados dieciocho (18) cargos, clasificados de la siguiente manera: directivos, coordinadores, personal técnico y personal administrativo o de servicios.

En la Tabla 1 se presenta la lista de cargos de la organización, que se deriva del organigrama actual, y el número de ocupantes por cada cargo.

Tabla 1
Lista de cargos actual del IEEPP

No.	Nombre del cargo	No. de ocupantes
1	Director(a) Ejecutivo(a)	1
2	Coordinador(a) de Programa Gobernanza e Inclusión Social	1
3	Coordinador(a) de Programa Seguridad Democrática	1
4	Coordinador(a) de Comunicación Estratégica	1
5	Coordinador(a) Administrativo(a) Financiero(a)	1
6	Coordinador(a) de Proyecto	2
7	Investigador(a)	4
8	Asistente de Investigación	1
9	Facilitador	0
10	Oficial de Medios	1
11	Oficial de Informática	0
12	Contador(a)	1
13	Auxiliar Contable	1
14	Asistente Administrativo(a)	1
15	Recepcionista	1
16	Conductor	1
17	Conserje	1
18	Vigilante	1

Fuente: elaboración propia

1.11 Análisis de la situación actual

El entorno de cooperación a nivel nacional ha cambiado mucho en los últimos años, diversas agencias de cooperación y embajadas, que representan la mayor fuente de ingresos para organizaciones sin fines de lucro como el IEEPP, han cerrado operaciones y se han retirado del país. Esto ha impactado fuertemente a las organizaciones de la sociedad civil; muchas se han fusionado o compactado y otras se han visto obligadas a dejar de funcionar.

Hasta el año 2016 el IEEPP continuó operando sin ninguna modificación en su estructura organizacional. Sin embargo, a partir de 2017 y debido al contexto antes mencionado, ha tenido que explorar otras fuentes de financiamiento, diversificar sus servicios y realizar recortes de personal, entre otras cosas. Esto último obedece únicamente a razones presupuestarias.

Esta situación ha provocado que la organización se encuentre en un proceso de reingeniería. Dicho proceso requiere que la institución examine sus fortalezas y debilidades para cambiar la forma de hacer las cosas y obtener mejores resultados.

La Junta Directiva orientó que la reingeniería debía enfocarse en la revisión del sistema de dirección estratégica, lo que implica ajustar básicamente tres fases:

1. **Objetivos estratégicos:** es decir la filosofía y *misión* de la organización, así como los objetivos establecidos para lograr su *visión*.
2. **Planificación estratégica:** que representa la estrategia para cumplir los objetivos definidos en la *misión* y el desarrollo de una estructura organizativa para conseguir la estrategia.
3. **Implementación estratégica:** que supone garantizar las actividades para que la estrategia se cumpla y controlar la eficacia de la estrategia para alcanzar los objetivos de la organización.

1.12 Resultados del diagnóstico

Considerando que los alcances de este estudio no abarcan la definición de estrategias ni su implementación, de las tres fases señaladas en la sección 1.11 únicamente se analizaron los objetivos y la planificación estratégica, es decir se realizó una revisión de la misión, objetivos, visión y estructura organizativa.

En tal sentido se valoró que:

- Según las pautas básicas de redacción, la misión y visión de la organización no están planteadas correctamente.
- La estructura organizacional se encuentra desactualizada, ésta no refleja la forma en que la institución opera actualmente.
- La lista de cargos no corresponde a la totalidad de cargos que está en funciones.
- La asignación de responsabilidades y los perfiles de puesto existen de manera empírica, debido a que la institución carece de un manual de funciones o en su defecto de fichas ocupacionales. Esto es parte de las debilidades que deben ser superadas con el proceso de reingeniería.

Todo lo anterior afecta la dirección estratégica y en definitiva la productividad de la organización, pues ambas dependen del recurso humano. De aquí la importancia del replanteamiento de la estructura organizacional, de acuerdo a la realidad actual, así como del diseño y elaboración de un manual de puestos y funciones a partir de esa nueva estructura.



CAPÍTULO 2

El cambio, sus costos y la metodología

2.1 Misión y visión propuestas

Uno de los resultados del diagnóstico fue que la misión y visión de la institución no están redactadas de forma correcta. Luego de analizar las declaraciones actuales de misión y visión y tomando en cuenta que la misión de una organización es *su razón de ser* y la visión es *su imagen a futuro*, a continuación, se plantea una nueva propuesta para ambas.

Misión

Servir a la sociedad mediante la generación de conocimiento, propuestas y espacios de diálogo; a través del fortalecimiento de capacidades de actores políticos, estatales y sociales y la promoción de políticas públicas para la inclusión social y la seguridad democrática a nivel regional, nacional y local.

Visión

Ser el principal centro de pensamiento de referencia a nivel regional, reconocido por sus valores democráticos y por una cultura de paz.

2.2 La nueva propuesta

Considerando los factores expuestos en el *análisis de la situación actual* (ver sección 1.11), algunos cargos se fusionaron o eliminaron para elaborar la nueva lista de cargos. Asimismo, se creó uno de apoyo a la Dirección (ver Gráfico 2). Estos cambios representan un reagrupamiento de funciones, cuyo fin es simplificar la estructura organizacional de forma tal que sea más liviana, pero que a la vez garantice el funcionamiento y operatividad de la institución.

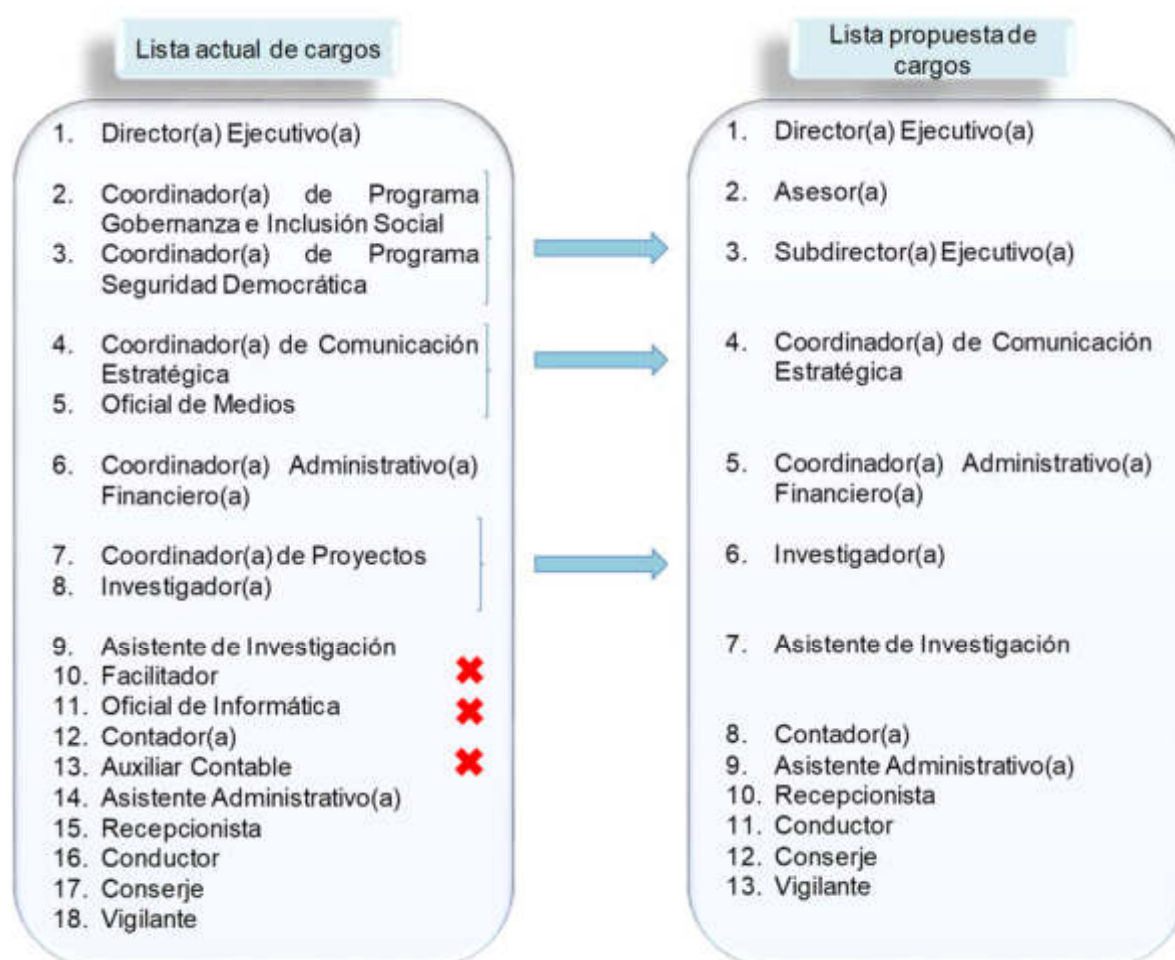


Gráfico 2: Cambios en la lista de cargos

Fuente: elaboración propia

Un elemento fundamental derivado de la realidad actual y que fue determinante para la revisión de la lista de cargos y el replanteamiento de la estructura organizacional, es el presupuesto institucional, ya que delimita el tipo de estructura interna que se puede sostener en el corto y mediano plazo. Tomando en cuenta que en la actualidad no existe la holgura presupuestaria de años anteriores, la propuesta consiste en los siguientes cambios:

Creación

a. Asesor(a)

Como organización sin fines de lucro para el IEEPP es de vital importancia la búsqueda de fuentes de financiamiento que garanticen su sostenibilidad. En vista que el/la Directora(a) Ejecutivo(a) tiene a cargo la dirección estratégica de la institución, su administración y buena andanza y que estas responsabilidades implican una inversión grande de tiempo, se sugiere la creación de un puesto de apoyo que se enfoque en labores de fundraising, monitoreando posibles donantes y/o fuentes de financiamiento, involucrándose en la formulación y presentación de proyectos, a la vez que asesore al/a la Directora(a) Ejecutivo(a) en temas de carácter estratégico y para la toma de decisiones.

Fusiones

a. Coordinadores de Programa GIS + SD = Subdirector(a) Ejecutivo(a)

La experiencia y conocimiento de cualquiera de los Coordinadores de Programa pueden ser aprovechados para la creación de un único cargo de mayor rango, que continúe velando por las responsabilidades propias del puesto de coordinación, especialmente por aquellas relacionadas al componente programático de la institución (Gobernanza e Inclusión Social y Seguridad Democrática), pero que

además tenga funciones de representación de la organización en ausencia del/de la Director(a) Ejecutivo(a).

- b. Coordinador(a) de Comunicación Estratégica + Oficial de Medios = Coordinador(a) de Comunicación Estratégica

Se propone la fusión de estos puestos considerando que actualmente la carga de trabajo en el área de comunicación no es lo suficientemente grande como para mantenerlos a ambos. Esto se debe en parte porque la revisión y edición de publicaciones y/o investigaciones, que requiere la dedicación de un alto porcentaje de tiempo, está siendo subcontratada de forma externa.

Adicionalmente y con el fin de aminorar un poco más la carga, las tareas más sencillas como, por ejemplo, el monitoreo de redes sociales y la logística de eventos, será cubierta a través de pasantías.

- c. Coordinador(a) de Proyectos + Investigador(a) = Investigador(a)

Estos cargos tienen funciones similares pues, aunque el/la Coordinador(a) de Proyectos no necesariamente investiga, el/la Investigador(a) sí atiende la ejecución de actividades para el desarrollo de las investigaciones que tiene a cargo o bien del/de los proyecto(s) que las financian. Por lo anterior, se recomienda unificarlos ya que el/la Investigador(a) está en la capacidad de realizar las tareas de coordinación y de hecho lo hace, pero sobre todo para evitar duplicidad de funciones.

Bajas

a. Facilitador

Este cargo se creó para cubrir la necesidad de un proyecto de gran envergadura (en duración y presupuesto). Sin embargo, a partir de la finalización del mismo, ha estado vacante desde hace más de cinco años, razón por la cual se propone eliminarlo.

La organización requiere servicios de facilitación con cierta periodicidad, no obstante, por la diversidad de temas de trabajo, el perfil del facilitador varía en dependencia de la actividad que se necesite desarrollar (taller, foro, etc.). Es por esto que la práctica desde hace algún tiempo ha sido buscar un profesional con el perfil requerido y contratarlo por servicios profesionales para llevar a cabo un determinado evento; cubriendo así esa necesidad puntual sin que represente un cargo permanente dentro de la estructura organizacional que genere obligaciones laborales.

b. Oficial de Informática

Las funciones de este puesto pueden ser asumidas en su totalidad por un proveedor externo que brinde servicios de soporte técnico y administración de redes y páginas web a un costo inferior al de contar con un cargo fijo, quedando dicho servicio siempre bajo la supervisión del Coordinador de Comunicación Estratégica. Este hecho sumado a que actualmente el puesto no posee un ocupante constituyen los motivos para recomendar que se le dé de baja dentro de la organización.

c. Auxiliar Contable

Este cargo no existe en el organigrama, sin embargo, fue creado con el objetivo de dar apoyo al Contador en un momento en que la cantidad de proyectos en ejecución

fue muy grande y generó una sobrecarga de trabajo para él. Esta ya no es la realidad de la institución, por lo que se sugiere eliminarlo, considerando además que durante la mayor parte de la vida de la organización únicamente ha existido el puesto de Contador y no ha sido necesario otro cargo dentro del área Administrativa Financiera.

Cuando se requiera apoyo en tareas rutinarias y/o de menor responsabilidad se buscará un pasante de 4to. o 5to. año de las carreras de contaduría pública, finanzas o administración de empresas. De esta manera la institución no tendrá que asumir una carga salarial por mantener este puesto con tan poco contenido de trabajo, pues sólo se otorgará un aporte o ayuda económica por pasantía.

2.2.1 Lista de cargos propuesta

En la Tabla 2 se presenta la nueva lista de cargos que, junto con el nuevo organigrama, servirá de base para el análisis de cargos, con el fin de establecer la necesidad e importancia de cada puesto para la elaboración del manual de funciones.

Tabla 2
Lista de cargos propuesta del IEEPP

No.	Nombre del cargo	No. de ocupantes
1	Director(a) Ejecutivo(a)	1
2	Asesor(a)	0
3	Subdirector(a) Ejecutivo(a)	1
4	Coordinador(a) de Comunicación Estratégica	1
5	Coordinador(a) Administrativo(a) Financiero(a)	1
6	Investigador(a)	3
7	Asistente de Investigación	1
8	Contador(a)	1
9	Asistente Administrativo(a)	1
10	Recepcionista	1
11	Conductor	1
12	Conserje	1
13	Vigilante	1

Fuente: elaboración propia

2.2.2 Organigrama de estructura jerárquica propuesto

La estructura jerárquica, basada en la nueva lista de cargos (ver Tabla 2) y en los costos del cambio (ver sección 2.4), se presenta en el Gráfico 3. Cabe mencionar que se trata de un organigrama mixto, que muestra las unidades en combinaciones verticales y horizontales, permitiendo un mayor despliegue visual.

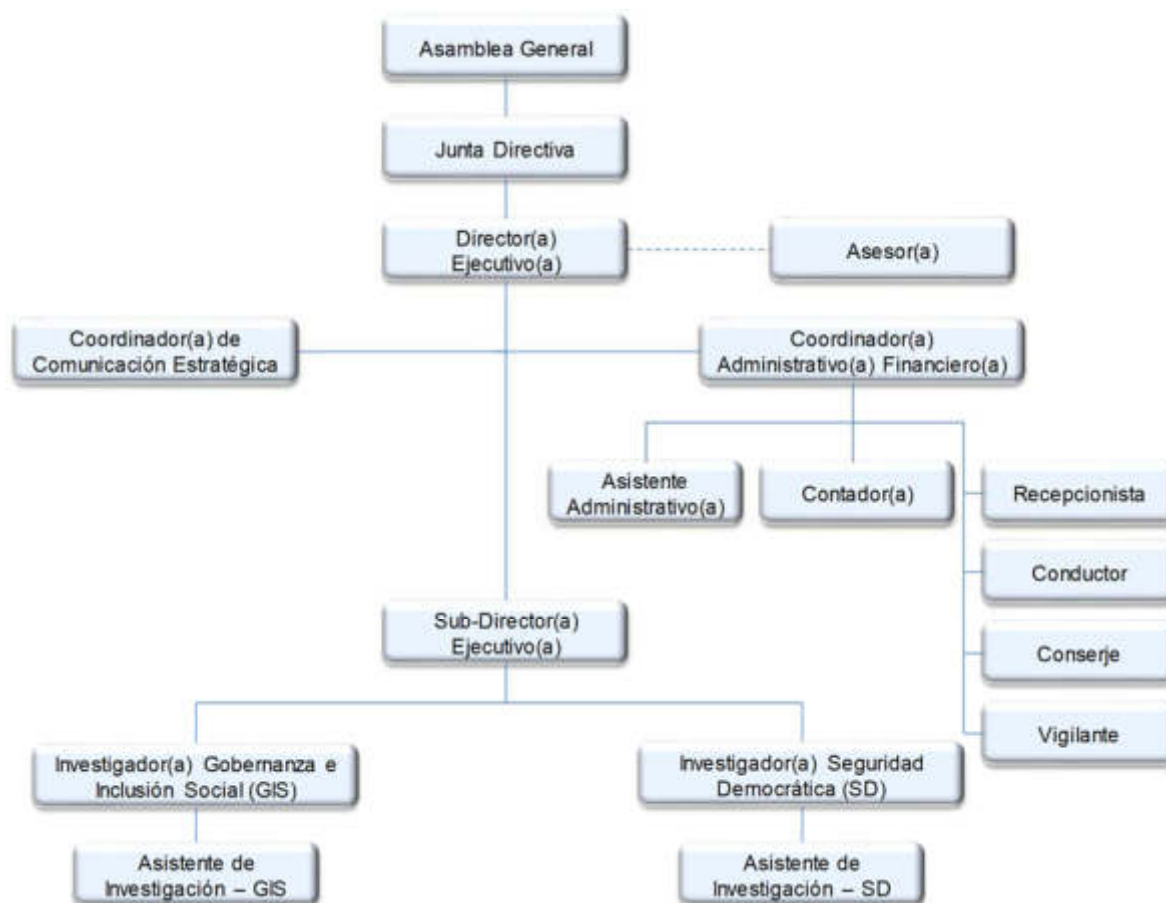


Gráfico 3: Organigrama propuesto del IEEPP

Fuente: elaboración propia

2.3 Costo del cambio

La Tabla 3 refleja los costos de los cargos que sufrieron modificaciones vs. los costos de los nuevos cargos.

Tabla 3
Costos actuales vs. nuevos costos

Cargo		Costo mensual C\$	Cargo		Costo mensual C\$
			Asesor		48,495.75
Coordinador	de	73,438.70	Subdirector		89,016.60
Programa GIS			Ejecutivo		
Coordinador	de	73,438.70			
Programa SD					
Coordinador	de	73,438.70	Coordinador	de	73,438.70
Comunicación			Comunicación		
Oficial de Medios		35,606.64			
Coordinador	de	44,508.30	Investigador		53,409.96
Proyectos					
Investigador		35,606.64			
Facilitador		22,254.15			
Oficial	de	37,832.06			
Informática					
Auxiliar Contable		8,901.66			
Total C\$		405,025.53	Total C\$		264,361.01
Total US\$		12,527.66	Total US\$		8,176.83
Costo anual C\$		4,860,306.37	Costo anual C\$		3,172,332.07
Costo anual US\$		150,331.93	Costo anual US\$		98,121.96

Fuente: elaboración propia

Nota. Tasa de cambio C\$ 32.3305 (córdobas por un dólar), tasa de cambio oficial al 31.12.18 según el Banco Central de Nicaragua (BCN).

a Todos los costos, a excepción del Asesor, incluyen el 37.67% de prestaciones sociales que establece la legislación local vigente y se encuentra integrado de la siguiente forma: 8.33% aguinaldo, 8.33% indemnización, 19% cuota patronal del INSS y 2% cuota del INATEC.

b El Asesor es un cargo de staff y está considerado en la nueva estructura como un consultor, por lo que su costo no incluye prestaciones sociales.

c El costo por el servicio externo de soporte técnico y administración de redes y páginas web es de C\$ 19,398.30 córdobas mensuales.

2.4 Costos de elaboración del manual

En la Tabla 4 se detallan los costos estimados de elaboración del manual de puestos por competencias.

Tabla 4

Cálculo de costos directos e indirectos del manual de puestos y funciones

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
a. Costos directos				
Honorarios Ingeniero de Sistemas	horas	160	161.65	25,864.00
Impresión y empastado de documento	ejemplar	25	96.99	2,424.75
b. Costos indirectos				
Combustible	litros	40	30.48	1,219.20
Fotocopias material de investigación	páginas	135	1.00	135.00
			C\$	29,642.95
			U\$	916.87

Fuente: elaboración propia

El costo total estimado para la elaboración del manual de puestos por competencias es de C\$ 29,642.95 (veintinueve mil seiscientos cuarenta y dos córdobas con 95/100).

Nota. Tasa de cambio C\$ 32.3305 (córdobas por un dólar), tasa de cambio oficial al 31.12.18 según el BCN.

a Entiéndase honorarios como la retribución por hora invertida/dedicada en calidad de consultor, este cálculo no incluye el pago de prestaciones ni beneficios sociales.

2.5 Metodología para la definición de las competencias¹¹

Diversos autores han escrito sobre gestión por competencias y han propuesto su propio modelo. Este estudio está basado en la propuesta de Martha Alles¹², quien afirma que el diseño de los procesos de recursos humanos por competencias implica necesariamente los siguientes pasos:

1. Definición de las competencias
2. Definición de los grados de competencia
3. Descripción de puestos por competencias, con su respectiva asignación de competencias y grados
4. Análisis (evaluación) de las competencias del personal
5. Implantación del sistema (de gestión por competencias)

Debido a los alcances de esta investigación, se abarcan únicamente los pasos 1, 2 y 3; la organización deberá llevar a cabo los otros dos en una etapa posterior.

A continuación, se explican detalladamente cada uno de los pasos a partir de la metodología desarrollada por Alles.

2.5.1 Definición de competencias

Se debe empezar por definir o revisar la visión: *hacia dónde vamos*, la misión: *qué hacemos*, los objetivos, los valores y cuanta documentación esté disponible acerca de la estrategia de la organización. Esto con el fin de definir las competencias básicas, que son las competencias que todo el personal debe poseer y que deben estar contempladas en todos los subsistemas de gestión de recursos humanos.

¹¹ La metodología de la investigación está descrita en el Apéndice B. "Metodología de la investigación".

¹² Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (2da. ed.). Argentina: Editorial Granica.

Ahora bien, el análisis de la información estratégica dio como resultado el replanteamiento de la misión y visión, según se señala en la sección 2.1 de este mismo capítulo. A partir de las nuevas declaraciones de misión y visión y sobre la base del diccionario de competencias elaborado por Alles¹³ fue posible definir las competencias básicas (ver Gráfico 4), considerando además el conocimiento que tiene la investigadora de la cultura organizacional, por haber sido parte de ella. Es importante recalcar que para completar el proceso de definición de las competencias básicas fue necesaria y fundamental la participación de los directivos de la organización.

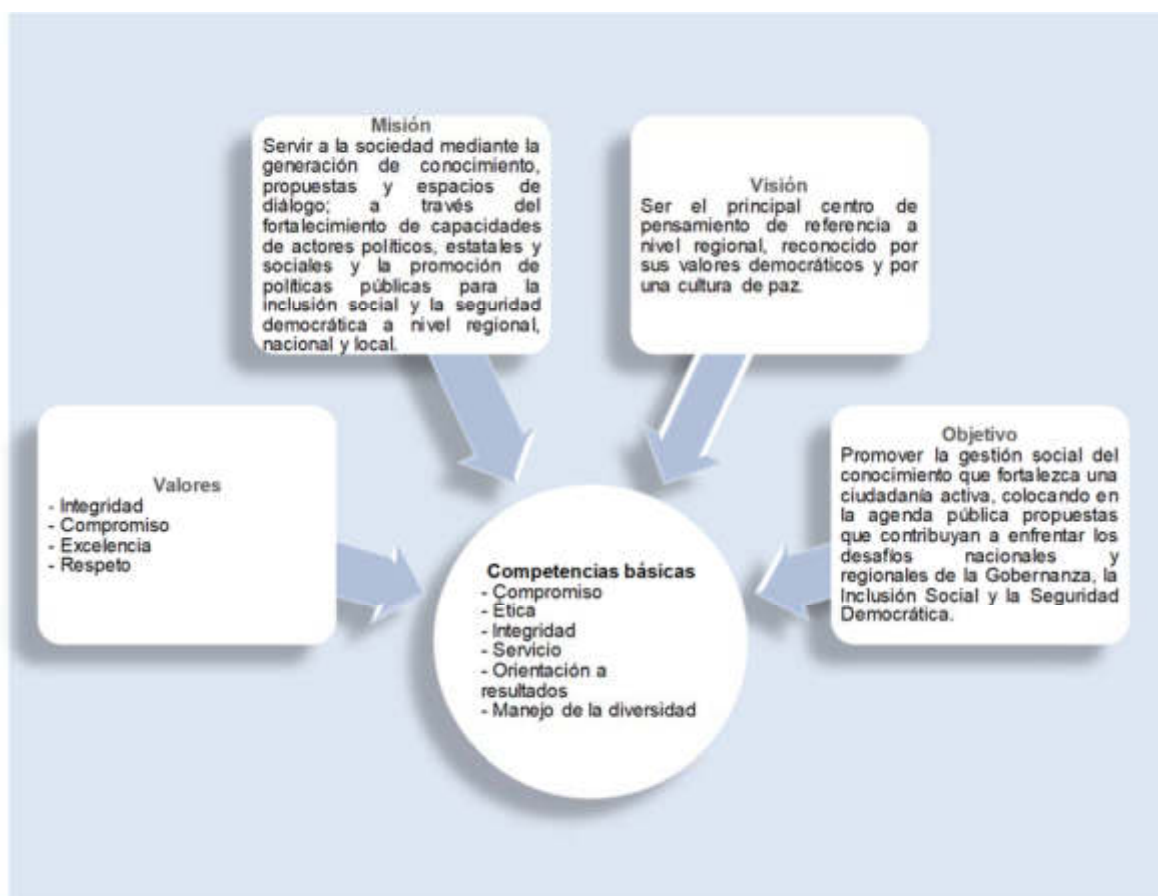


Gráfico 4: Definición de competencias básicas

Fuente: elaboración propia

¹³ Alles, M. (2002). *Gestión por competencias. El diccionario* (1ra. ed.). Argentina: Editorial Granica.

Como se puede observar dos de las seis competencias básicas coinciden con los valores de la organización. Sin embargo, existen diferencias no sólo en la definición que, en el caso de los valores se trata de formular brevemente y en el caso de las competencias es más extensa, sino también al momento de decidir transformar esos conceptos en competencias, ahí radica la diferencia fundamental. Las definiciones pueden ser similares o incluso iguales, pero el tratamiento es completamente diferente. Cuando los conceptos se vuelven competencias dejan de ser un valor al cual es posible adherirse y se convierten en una característica que se espera que posean todas las personas y que, como se mencionó anteriormente, deberán ser tomadas en cuenta por los distintos subsistemas de recursos humanos que se pongan en marcha.

Una vez definidas las competencias básicas se deben definir las competencias gerenciales (niveles de dirección) y las competencias específicas (por puestos), el proceso es similar en todos los casos e implicó las siguientes etapas:

1. Consulta del diccionario de competencias de *Martha Alles*.
2. Análisis del mismo con puestos claves de la organización.
3. Elaboración del borrador de competencias gerenciales y el de competencias específicas, en correspondencia con la información estratégica y la cultura organizacional.
4. Validación, primero con ocupantes actuales de los puestos, luego con la máxima conducción de cada área y finalmente con la alta dirección.
5. Preparación y presentación de la versión final.

2.5.2 Definición de los grados de competencia

El próximo paso es la división en grados de cada competencia, que puede hacerse de diferentes formas, Martha Alles recomienda que, “si la organización requiere de pocos niveles será adecuada la opción de tres grados positivos” (2006: 77). Atendiendo esta recomendación y tomando en cuenta el tamaño de la organización

(cantidad de puestos), a continuación se proponen tres niveles dentro de los grados de competencias:

A: Alto.

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.

Para definir cada grado fue necesario:

1. Tomar como base el diccionario de competencias de *Alles* y sus grados.
2. Elaborar el borrador de grados para todas las competencias: básicas, gerenciales y específicas, siempre acordes con la información estratégica y la cultura organizacional.
3. Validar los grados, tanto con los jefes de área como con la alta dirección.
4. Preparar y presentar la versión final.

2.5.3 Descripción de puestos por competencias: asignación de competencias y grados

Finalmente, el último paso es la asignación de niveles o grados a los diferentes puestos (ver Tabla 5). Esto se hace analizando uno a uno cada puesto. Para esta etapa también se requirió el involucramiento de la alta jerarquía de la organización.

Tabla 5
Asignación de grados a los puestos

Perfil: Responsable de Recursos Humanos			
Nombre de la competencia	A	B	C
Competencias básicas			
Competencia A	X		
Competencia B			X
Competencias específicas			
Competencia C		X	
Competencia D		X	
Competencia E	X		

Fuente: elaboración propia

En definitiva, la implantación de un modelo de competencias persigue dos objetivos íntimamente relacionados: lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia y desarrollar sus capacidades, de forma tal que esa alineación se traduzca en mayor efectividad y mayores beneficios y la relación resultante sea “ganar-ganar”.



CAPÍTULO 3

Manual de funciones por competencias

INSTITUTO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**MANUAL DE
FUNCIONES POR
COMPETENCIAS**

2018

Elaborado por:

Claudia Terán Mendieta
Tesisista

Revisado por:

Msc. Claudia Cárdenas
Tutora

Autorizado por:

Félix Maradiaga
Director Ejecutivo

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	49
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

ÍNDICE

Contenido	Pág
I. Introducción	51
II. Misión, visión y valores de la organización	52
2.1 Misión	52
2.2 Visión	52
2.3 Valores.....	52
III. Objetivos	53
3.1 General	53
3.2 Específicos	53
IV. Base legal	54
V. Ámbito de aplicación, divulgación, actualización y puesta en vigencia	54
5.1 Ámbito de aplicación	54
5.2 Divulgación	55
5.3 Actualización	55
5.4 Puesta en vigencia	55
VI. Descripción de puesto de trabajo (DPT) y perfil del cargo.....	55
VII. Organigrama.....	58
VIII. Lista de cargos	59
IX. Diccionario de competencias.....	60
9.1 Competencias básicas	61
9.2 Competencias gerenciales	65
9.3 Competencias específicas.....	69
X. Descripción de puesto de trabajo por competencias y perfil de cargo	76
Director(a) Ejecutivo(a).....	77
Asesor(a).....	80
Sub-director(a) Ejecutivo(a).....	83
Investigador(a)	86
Asistente de Investigación(a).....	89
Coordinador(a) de Comunicación Estratégica.....	92
Coordinador(a) Administrativo(a) Financiero(a)	95
Asistente Administrativo(a)	98
Contador(a)	101
Recepcionista.....	104
Conserje.....	106

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	50
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Conductor.....	108
Vigilante	110

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	51
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

I. Introducción

El manual de funciones por competencias responde a la necesidad del IEEPP de contar con un documento que, al integrar los requisitos y responsabilidades de sus colaboradores, contribuya a la toma de decisiones en materia organizacional, dé claridad a la estructura de la institución y respalde su actualización.

Es intención fundamental de este manual constituirse en herramienta de orientación y consulta para funcionarios y empleados de la institución, permitiéndoles conocer la manera en que se encuentran conformadas sus diferentes áreas, así como las funciones que les corresponde desempeñar y a través de las cuales aportan al cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales, así como servir de base para los procesos de contratación y evaluación del desempeño.

El manual de funciones por competencias contiene:

- La Descripción de Puesto de Trabajo (DPT), es decir, la misión, las funciones, los deberes y las responsabilidades; y
- El perfil del puesto, que define los requisitos que el ocupante debe cumplir y las competencias requeridas (básicas, gerenciales y específicas).

Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y perfiles (especificaciones).

Antes de poner en práctica el presente manual se deberá contar con la autorización de la Junta Directiva. Una vez aprobado, deberá ser difundido y de obligatorio cumplimiento para todos los funcionarios y empleados de la organización. Asimismo, deberá ser revisado y actualizado periódicamente.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	52
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

El éxito del manual dependerá sin duda de su implementación y monitoreo, para lo cual todos los colaboradores deberán apropiarse de su contenido y cumplirlo a cabalidad, correspondiendo la función de monitoreo al área de Administración y Finanzas, con el apoyo incondicional de la Dirección Ejecutiva.

II. Misión, visión y valores de la organización

2.1 Misión

Servir a la sociedad mediante la generación de conocimiento, propuestas y espacios de diálogo; a través del fortalecimiento de capacidades de actores políticos, estatales y sociales y la promoción de políticas públicas para la inclusión social y la seguridad democrática a nivel regional, nacional y local.

2.2 Visión

Ser el principal centro de pensamiento de referencia a nivel regional, reconocido por sus valores democráticos y por una cultura de paz.

2.3 Valores

Integridad: Actuamos con rectitud consecuente a nuestros principios y valores éticos e institucionales; respetamos las normas establecidas de la organización, previniendo conflictos de interés, comunicando las intenciones abiertas y honestamente.

Apelamos a una correcta administración de los recursos con un claro sentido de rendición de cuentas a nivel personal e institucional.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	53
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Compromiso: Tenemos la convicción de aportar a la construcción de una ciudadanía activa y una sociedad democrática y equitativa. Asumimos las responsabilidades derivadas de las relaciones que establecemos con nuestros socios y aliados. Ponemos en práctica una actitud proactiva para nuestro fortalecimiento.

Excelencia: Nuestros esfuerzos están dirigidos a asegurar que los resultados tengan la más alta calidad, sean pertinentes y oportunos para los socios y aliados. El trabajo de IEEPP, se basa en el rigor académico, la innovación metodológica y efectivas formas de comunicación e incidencia.

Respeto: Reconocemos y aceptamos los valores y las creencias de las personas y organizaciones en el marco de los derechos humanos. Promovemos la libertad de pensamiento y expresión. Mostramos un verdadero interés por los demás y practicamos una comunicación asertiva.

III. Objetivos

3.1 General

Definir las funciones, competencias y elementos esenciales para el desempeño de los cargos, de forma tal que el recurso humano sea aprovechado eficazmente, en coherencia con la misión y objetivos de la organización.

3.2 Específicos

- Compilar ordenada, secuencial y detalladamente las tareas y deberes del personal (descriptores), los puestos y áreas que intervienen, en tanto que las

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	54
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

responsabilidades por fallas o errores sean identificadas fácilmente, para efectos de auditoría, evaluación, control interno y supervisión.

- Elaborar los perfiles de puesto que, en conjunto con los descriptores, permitan la gestión de procesos de talento humano (selección, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, etc.), el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Uniformar las rutinas de trabajo, evitando su alteración arbitraria y la duplicidad de funciones.

IV. Base legal

Dentro del ordenamiento jurídico el fundamento para la elaboración de este manual se encuentra en:

- Acta de constitución de la organización.
- Código del Trabajo de Nicaragua (Ley No. 185).
- Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo (No. 618).
- Reglamento Interno de Trabajo del IEEPP.

V. Ámbito de aplicación, divulgación, actualización y puesta en vigencia

5.1 Ámbito de aplicación

El presente manual es de obligatorio cumplimiento por parte de todos los colaboradores del IEEPP, en las diferentes áreas y a cualquier nivel de la organización; éstos responderán por su debido uso y aplicación.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	55
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

5.2 Divulgación

Es función del área de Administración y Finanzas divulgar y dar a conocer el contenido de este manual a las autoridades competentes, así como a los colaboradores de las diferentes áreas de la organización.

5.3 Actualización

El presente manual deberá ser actualizado dentro del período de un año posterior a su publicación, podrá ser revisado y modificado antes de dicho período en caso que existan cambios organizacionales en la institución, en las leyes, decretos y reglamentos aplicables al mismo, o cuando así lo estime necesario la Dirección Ejecutiva, para lo cual deberá contar con la autorización de la Junta Directiva.

5.4 Puesta en vigencia

Entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación por parte de la Junta Directiva, para ello la Dirección Ejecutiva deberá oficializarlo, sin perjuicio de su posterior publicación en los medios internos de la institución.

VI. Descripción de puesto de trabajo (DPT) y perfil del cargo

El análisis y la descripción de puestos de trabajo es fundamental para la gestión del capital humano, ya que permite definir claramente los cometidos de los colaboradores y sus aspectos colectivos, así como controlar la carga laboral y su evolución, de manera que se pueda actuar sobre sus calificadores, las decisiones técnicas y el equilibrio de la organización.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	56
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

El/la ocupante del puesto debe tener las características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar se encuentra registrado en la descripción. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal y las especificaciones suministran la percepción que tiene la institución al respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativas, competencias, etc.

La estructura de cada uno de los descriptores de puestos o fichas ocupacionales es:

Tabla 6
Estructura de descriptores de puestos por competencias

Sección	Contenido	Descripción
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	Nombre del puesto	Indica el nombre reglamentario del puesto de trabajo.
	Número de puestos	Señala la cantidad de personas que ocupan el mismo puesto en la organización.
	Dirección o área	Refiere al área donde se encuentra ubicado el puesto dentro de la organización.
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Misión del puesto	Es la razón de ser del puesto, para lo que existe y fue creado; vinculado con los objetivos y metas perseguidas.
	Funciones	Presentan una visión global sobre el resultado final que se pretende alcanzar. Constituyen las acciones de ineludible cumplimiento en el cargo.
III. COMPETENCIAS, RELACIÓN DE COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD DEL PUESTO	Tipos de competencias y sus grados: básicas, gerenciales y específicas.	<p>Competencias básicas: son aquellas que deben poseer todos los colaboradores de la organización; reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia.</p> <p>Competencias gerenciales: aplicables a los niveles de conducción o dirección de personas.</p>

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	57
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

		<p>Competencias específicas: son aquellas relacionadas con la especialización y perfil laboral.</p> <p>Comunicación interna: interacción con el personal interno de la institución (se especifican las áreas con las que se relaciona para el cumplimiento de sus funciones); Comunicación externa: se consideran las organizaciones, donantes, empresas, proveedores, medios de comunicación, instituciones de gobierno, etc. con las que mantiene relación para llevar a cabo sus funciones.</p> <p>Superior inmediato: hace referencia al cargo del que depende o al que reporta.</p> <p>Subordinados: personal que lidera, orienta y por el cual responde.</p>
	<p>Relación de comunicación: interna y externa.</p> <p>Relación de autoridad: superior inmediato y subordinados.</p>	
IV. PERFIL DEL PUESTO	Experiencia laboral	Experiencia requerida para el puesto. Puede ser: baja para quienes no requieren experiencia o muy poca, media para quienes ya han laborado anteriormente en el cargo y se están desarrollando y alta para cuando se necesite un amplio nivel de experiencia.
	Años de experiencia	Se refiere al número de años de experiencia que debe tener una persona para ocupar el puesto.
	Formación académica	Profesión, especialidad o nombre del título bajo el registro educacional. Se indica el grado académico que es necesario para el puesto. Se debe señalar si se requiere de otros estudios especializados, tales como diplomados, postgrados, maestrías, etc.
	Idiomas extranjeros: nivel básico, técnico o avanzado.	Si el puesto requiere del dominio de al menos un idioma extranjero se debe señalar el o los nombres de los mismos. Categorías para indicar el nivel: básico , habla, lectura y escritura de vocabulario básico; medio , habla, lectura y escritura de vocabulario

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	58
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

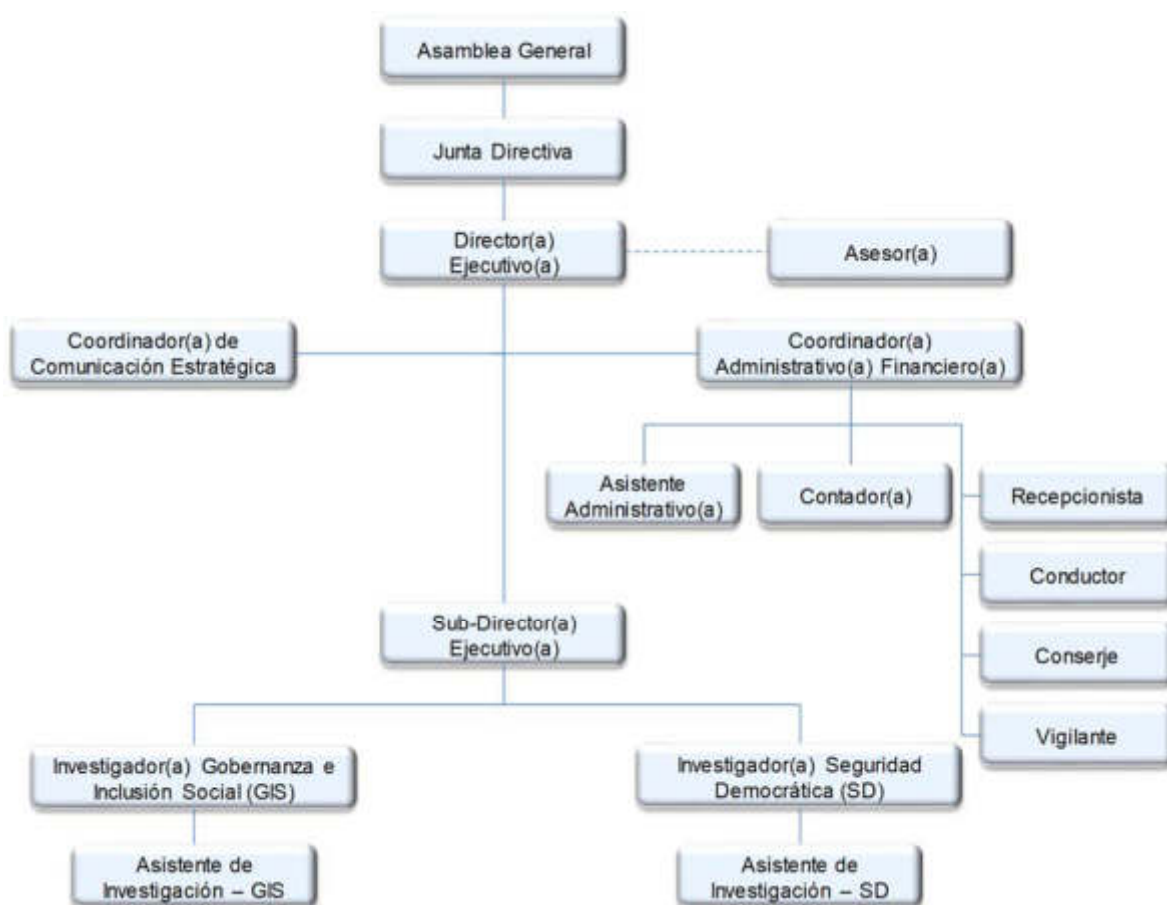
Otros conocimientos

técnico referente al puesto; **superior**, habla, lectura y escritura de vocabulario avanzado y técnico requerido para el puesto; constante uso del idioma. Abarca conocimientos de computación, mecánica, estadísticas, etc. requeridos para el puesto.

Fuente: elaboración propia

VII. Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama del IEEPP, seguido de la lista de cargos y los descriptores de puestos de cada una de las áreas que componen la institución.



Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

VIII. Lista de cargos

No.	Nombre del cargo	No. de ocupantes
1	Director(a) Ejecutivo(a)	1
2	Asesor(a)	0
3	Subdirector(a) Ejecutivo(a)	1
4	Coordinador(a) de Comunicación Estratégica	1
5	Coordinador(a) Administrativo(a) Financiero(a)	1
6	Investigador(a)	3
7	Asistente de Investigación	1
8	Contador(a)	1
9	Asistente Administrativo(a)	1
10	Recepcionista	1
11	Conductor	1
12	Conserje	1
13	Vigilante	1

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	60
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	61
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

9.1 Competencias básicas

Se presentan a continuación las competencias básicas, que son aquellas que todo el personal debe poseer en la organización y que deben ser contempladas en todos los subsistemas de gestión de recursos humanos.

Compromiso: sentirse parte importante de la institución y hacer propios los objetivos organizacionales. Sus acciones y decisiones están en función del cumplimiento de los objetivos de la institución, pone especial determinación para superar cualquier obstáculo que interfiera con el logro de los mismos.

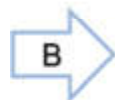
A: Alto

B: Bueno

C: Mínimo necesario



Tiene un gran sentimiento de pertenencia hacia la organización y trabaja enfocado en sus objetivos. Mantiene una actitud positiva en todo momento. No se desanima ante los problemas, al contrario, los considera un reto. Reacciona con determinación y decisión hasta obtener un buen resultado.



Se siente parte de la organización y se esfuerza por conseguir sus objetivos. Se esfuerza por ser positivo y controlar sus emociones. Ante los problemas analiza la situación y busca soluciones.



En ocasiones experimenta un sentimiento de no pertenencia hacia la organización. Intenta ser positivo. Cuando se presenta un problema intenta resolverlo, pero no siempre lo logra.

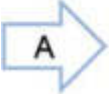
Gráfico 5: Competencia básica: compromiso

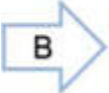
Fuente: elaboración propia

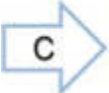
Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	62
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Ética: pensar, sentir, hablar y actuar siempre conforme los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas internas de la organización. Su comportamiento es el mismo tanto en la vida laboral como en la vida personal, ya que sus valores priman en cualquier circunstancia.

- 

Se rige por valores y creencias fundamentales tanto en situaciones favorables como adversas. Es consecuente con dichos valores, practica lo que predica. Incentiva los valores y desaprueba los antivalores.
- 


Respeta las normas y políticas establecidas por la organización. Comunica sus intenciones abierta y honestamente. Es correcto en su actuar, aún cuando pudiera existir algún interés propio de por medio.
- 


Se comporta de la misma forma tanto en su vida privada como en su vida laboral. Tiene un claro sentido de la moral.


Gráfico 6: Competencia básica: ética

Fuente: elaboración propia

Integridad: es actuar en concordancia con lo que se dice o considera importante. Incluye expresar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y francamente. Es actuar con rectitud y honestidad incluso en las situaciones más difíciles.

- 

Comunica abierta y directamente a superiores, pares y colaboradores sus ideas y sentimientos, por lo que se le considera una persona altamente confiable. Actúa con honestidad al proponer o tomar decisiones. Dice la verdad sin importar las consecuencias, no utiliza el engaño para obtener beneficios personales.
- 

Es capaz de expresar abierta y directamente las cosas aunque esto pueda molestar a alguien. No está dispuesto a cumplir órdenes que vayan en contra de la honradez y rectitud. Se siente orgulloso de actuar correctamente.
- 

Es honesto y abierto en sus relaciones laborales y personales. Es congruente con lo que dice.


Gráfico 7: Competencia básica: integridad

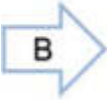
Fuente: elaboración propia

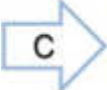
Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	63
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Servicio: es el deseo de ayudar a los demás. Es tener disposición de invertir tiempo para apoyar el trabajo de otros, aunque esto implique un mayor esfuerzo para realizar su propio trabajo y para cumplir con los tiempos y tareas asignadas. No se trata de una conducta concreta, sino de una actitud permanente de colaborar en cualquier situación, por muy simple o compleja que sea.

- 

Está siempre presto a colaborar, mantiene un actitud de total disponibilidad con los demás. Presta atención a las necesidades y problemas de las personas y se interesa por apoyarles incluso cuando nadie se lo ha pedido. Mantiene buena comunicación y relación con todos y es capaz de pensar primero en los demás antes que en él mismo.
- 

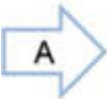
Invierte gran parte de su tiempo en ayudar a los demás, sin desatender su trabajo y sacrificando incluso su tiempo libre. Cuando alguien lo busca siempre puede encontrarlo y contar con él. Por medio de su actitud anima a otros a colaborar.
- 

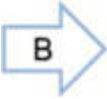
Dedica parte de su tiempo a ayudar a los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.

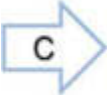
Gráfico 8: Competencia básica: servicio

Fuente: elaboración propia

Orientación a resultados: capacidad para trabajar con excelencia o para superar los estándares establecidos. Es la tendencia al logro de resultados, actuando con rapidez ante decisiones importantes. Incluye conseguir algo que nadie ha hecho anteriormente.

- 

Planifica su trabajo constantemente, toma decisiones y establece prioridades. Fija metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
- 

Evalúa su forma de actuar y es capaz de ajustar sus métodos de trabajo para mejorar su rendimiento. Está comprometido con la calidad en su trabajo. Procura encontrar soluciones a los problemas que se le presentan.
- 

Reconoce sus errores y acepta la apreciación de su trabajo, aún cuando se trate de una crítica. Solicita retroalimentación y recomendaciones para mejorar. Reconoce la importancia de invertir el tiempo eficientemente.

Gráfico 9: Competencia básica: orientación a resultados

Fuente: elaboración propia

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	64
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Manejo de la diversidad: es dirigirse del mismo modo a personas de diferente condición y clase social. Implica brindar el mismo trato, trabajar por, para y con las personas sin importar su raza, nacionalidad, cultura, religión, edad, condición física, ideología política, género e inclinación sexual.

- Tiene la firme convicción que todas las personas somos iguales y actúa en coherencia con esto. Trata con equidad a todo el equipo: jefes, pares y colaboradores, brindándoles igualdad de condiciones y oportunidades. No discrimina a nadie, al contrario, muestra respeto por las demás personas, por su condición física y social y por sus creencias políticas y religiosas.
- Trata de la misma manera a todas las personas, aún cuando tengan opiniones distintas a la suya o no compartan las mismas creencias. Actúa de forma justa. Mantiene diálogos abiertos y honestos. No tiene “favoritos” o “consentidos”, esto es que no da tratamiento preferencial ni tiene inclinación por nadie de su equipo de trabajo.
- Expresa sus puntos de vista y escucha a los demás. Sabe controlar sus emociones y mantiene la calma cuando no está de acuerdo con lo que otros piensan o dicen.

Gráfico 10: Competencia básica: manejo de la diversidad

Fuente: elaboración propia

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	65
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

9.2 Competencias gerenciales

En esta sección se encuentran definidas las competencias gerenciales, que están orientadas a los niveles más altos de la organización, es decir, aquellos que manejan la estrategia organizacional y dirigen los recursos y las acciones de todos hacia el logro de los objetivos de la institución.

Liderazgo: es la habilidad de orientar a su equipo hacia una determinada dirección. Incluye fijar objetivos, establecer prioridades y directrices claras; distribuir el trabajo de forma planificada y organizada, brindar seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los demás. Tomar buenas decisiones. Motivar e inspirar confianza. Aprovechar el potencial de la gente y proveer coaching para el desarrollo de los colaboradores.

A: Alto

B: Bueno

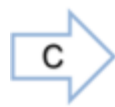
C: Mínimo necesario



Orienta la acción de su equipo en una determinada dirección, genera un ambiente de entusiasmo y compromiso. Fija objetivos y los comunica, realiza su seguimiento y mantiene un buen diálogo con los demás sobre el trabajo, su avance y sus resultados, integrando las opiniones del equipo. Toma decisiones acertadas. Es un referente en materia de liderazgo.



El grupo lo reconoce como líder, fija objetivos y prioridades. Da seguimiento y guía a su personal. Tiene credibilidad. Escucha a los demás y es escuchado.



Puede fijar objetivos y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado. Comunica las decisiones. Da instrucciones claras y delega.

Gráfico 11: Competencia gerencial: liderazgo

Fuente: elaboración propia

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	66
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Trabajo en equipo: es la habilidad para participar activamente en la consecución de un objetivo común. Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Supone facilidad para las relaciones interpersonales, la definición del éxito como producto del trabajo en equipo y la capacidad de comprender que las propias acciones repercuten sobre el trabajo y el éxito de los demás.

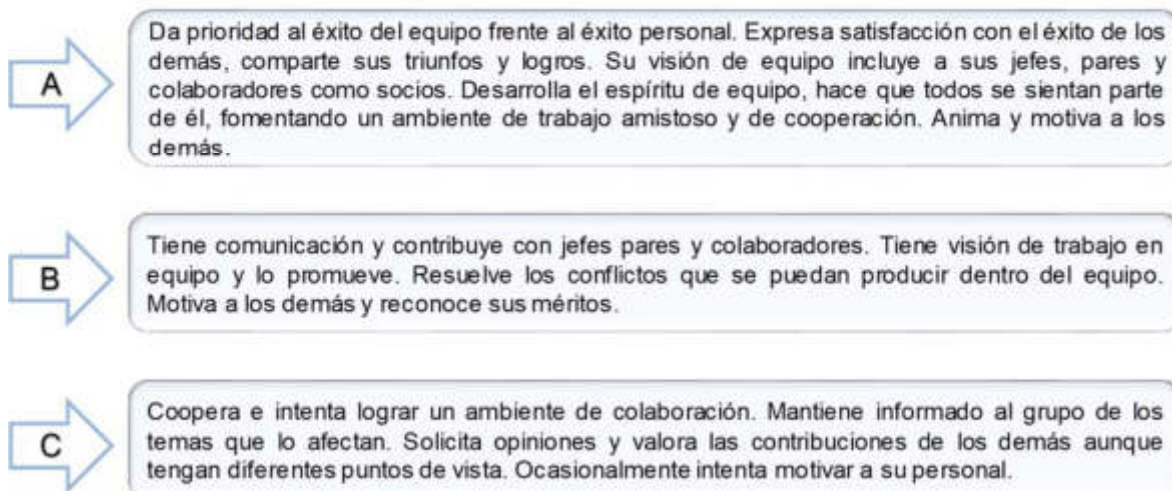


Gráfico 12: Competencia gerencial: trabajo en equipo

Fuente: elaboración propia

Modalidades de contacto: es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; asegurando que ésta sea clara y precisa. Procura que la información sea compartida con la convicción que esto conducirá a la obtención de buenos resultados, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. Implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan acceso a la información que se maneje.

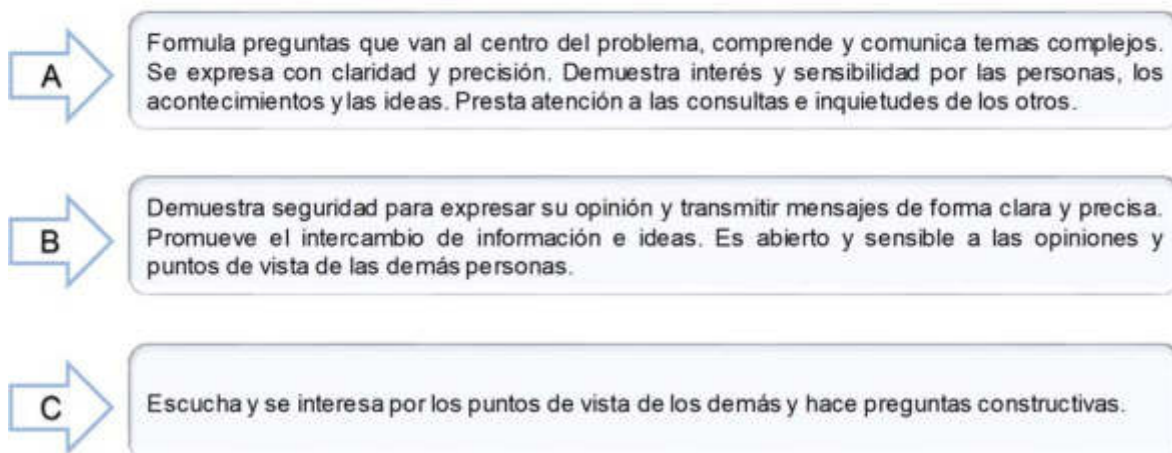


Gráfico 13: Competencia gerencial: modalidades de contacto

Fuente: elaboración propia

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	67
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Pensamiento estratégico: es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y debilidades de la organización al momento de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de proyectos y financiamiento, así como realizar alianzas estratégicas. Incluye la capacidad para identificar socios claves y para analizar la conveniencia de una convocatoria y decidirse a aplicar o no a un proyecto.

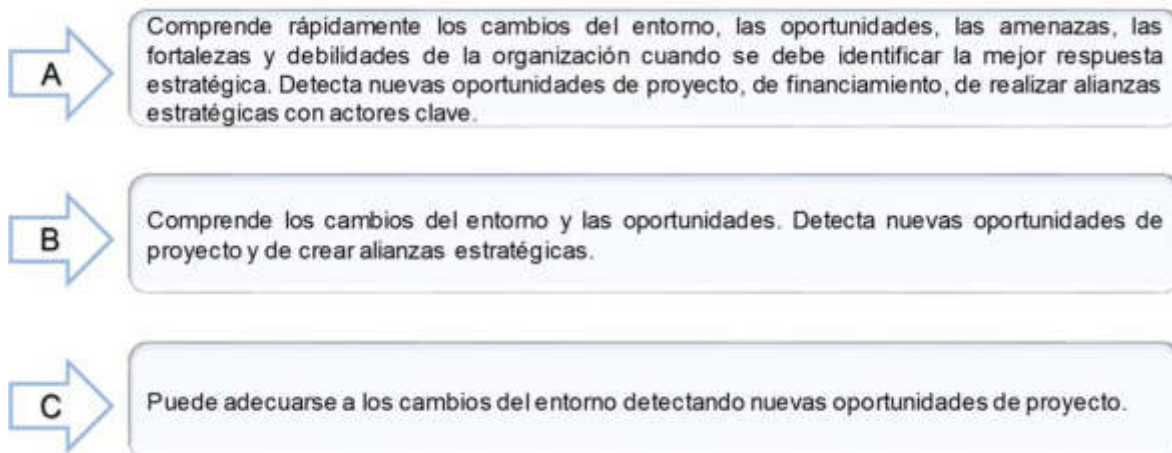


Gráfico 14: Competencia gerencial: pensamiento estratégico

Fuente: elaboración propia

Empoderamiento: es capacitar personas o grupos de personas, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y la autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y facilitar el uso eficiente de los equipos.

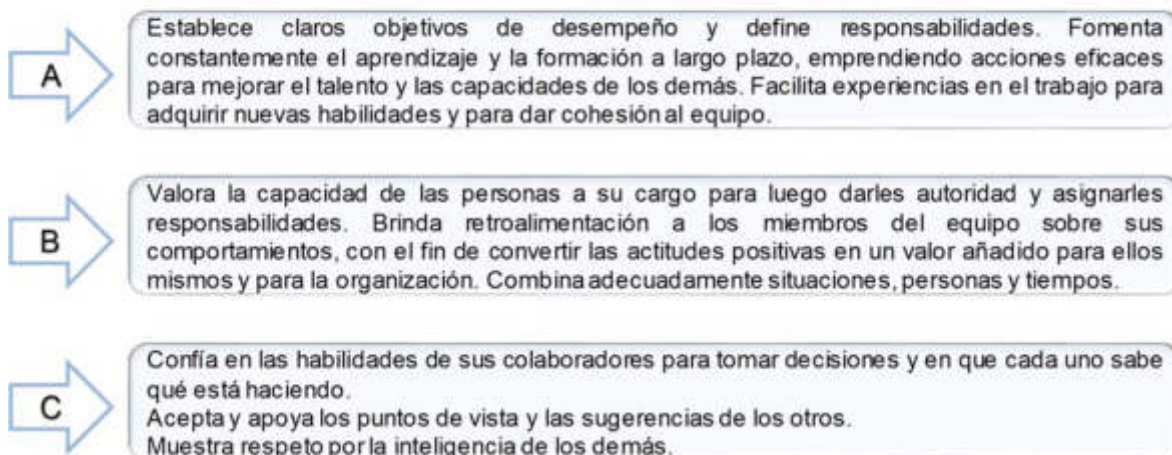



Gráfico 15: Competencia gerencial: empoderamiento

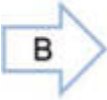
Fuente: elaboración propia

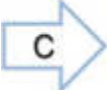
Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	68
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Initiativa y creatividad: es la predisposición a actuar proactivamente, de la mano con la habilidad de tener ideas nuevas y originales. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, que van desde materializar decisiones tomadas con anterioridad hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a los problemas. Incluye relacionar conceptos aparentemente inconexos.

- 

Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Se le ocurren ideas innovadoras y las promueve. Es considerada por los demás como una persona original y es altamente valorada por su iniciativa.
- 


Se adelanta y se prepara para las situaciones que puedan surgir en el corto plazo. Minimiza los problemas potenciales, tiene buenas ideas y busca oportunidades. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Responde a los cambios con rapidez. Es ágil y sabe aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
- 

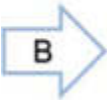
Propone ideas y soluciones, tratando de anticiparse a lo que pueda ocurrir. Actúa rápida y decididamente ante los problemas del momento; puede enfrentarlos de distintas maneras y tomar decisiones. Reconoce las oportunidades y procura aprovecharlas.

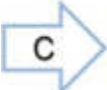
Gráfico 16: Competencia gerencial: iniciativa y creatividad

Fuente: elaboración propia

Competencia "del náufrago": es la capacidad de sobrevivir y lograr que la organización sobreviva en épocas difíciles, aún en las peores condiciones sociales, económicas y políticas que afectan tanto a las organizaciones de la sociedad civil como a todos en general, en un contexto donde la gestión pueda verse dificultada por la falta de fuentes de financiamiento.

- 

Identifica las dificultades y las analiza en función del contexto. Elabora y propone estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado. Puede controlar las situaciones de riesgo e incertidumbre, no se siente frustrado ni desanimado por los problemas que le toca enfrentar.
- 

Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos, traza planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. Si bien preferiría no pasar por ellas, no se altera ante situaciones poco concretas y se mueve cómodamente en momentos de crisis.
- 

Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la organización. Instrumenta adecuadamente los planes diseñados para solucionar los problemas identificados.

Gráfico 17: Competencia gerencial: competencia del "náufrago"

Fuente: elaboración propia

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	69
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

9.3 Competencias específicas

Las competencias que se describen a continuación son las competencias específicas del personal de las áreas técnicas y de apoyo. Esto incluye las competencias del conocimiento, relacionadas con las funciones en las que se comparte información, siendo el conocimiento parte del valor agregado y del corazón de la organización.

Planificación y organización: es la capacidad de establecer eficazmente las metas y prioridades de su trabajo, definiendo las acciones, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la elaboración e implementación de mecanismos de seguimiento y control y de verificación de la información.

A: Alto

B: Bueno

C: Mínimo necesario

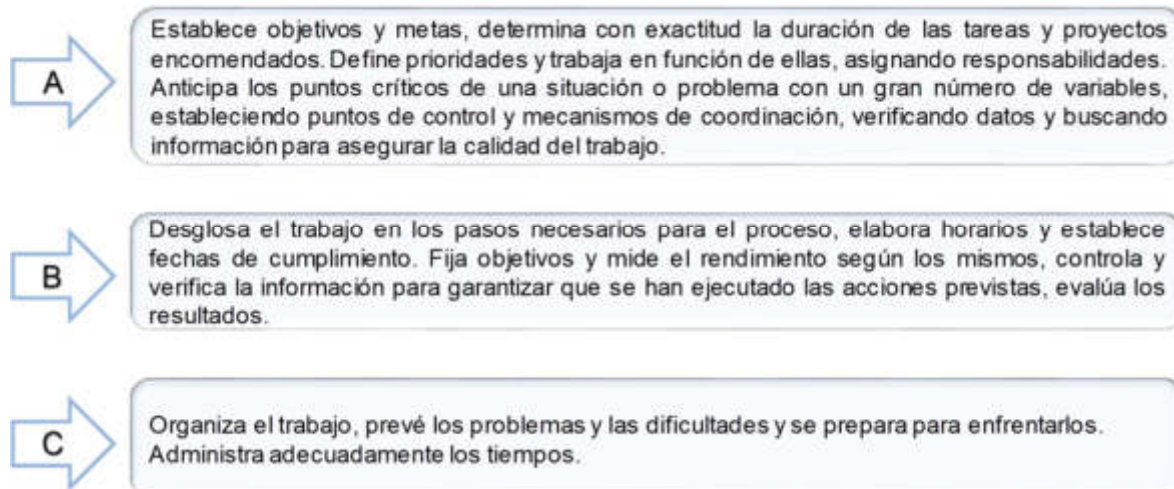



Gráfico 18: Competencia específica: planificación y organización

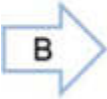
Fuente: elaboración propia

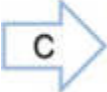
Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	70
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Negociación: habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan las relaciones internas y externas y que estén acordes a los objetivos de la organización. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

- 

Es reconocido por su habilidad de llevar a cabo negociaciones en situaciones difíciles, con grupos internos o externos, y de llegar a acuerdos satisfactorios para todos. Las personas lo buscan para colaborar en estas situaciones por su alta capacidad de solucionar divergencias con discreción. Antes de cada negociación diseña y prepara su estrategia.
- 


Puede ser una persona directa, enérgica y diplomática a la vez y ganarse la confianza de los demás participantes en la negociación. Puede obtener concesiones sin dañar las relaciones. Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.
- 

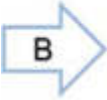
Sabe identificar el momento oportuno de hacer las cosas. Realiza acuerdos satisfactorios para la organización.

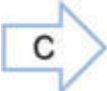
Gráfico 19: Competencia específica: negociación

Fuente: elaboración propia

Comunicación: es la capacidad de escuchar con atención, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas en forma efectiva. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Entender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

- 

Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Sabe escuchar, presta especial atención a los demás y comprende sus necesidades y preocupaciones. Es capaz de escribir de manera clara y concisa en diferentes contextos y estilos de comunicación; puede comunicar mensajes que produzcan el efecto deseado.
- 

Hace las preguntas correctas en el momento adecuado. Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones. Escribe con claridad y precisión.
- 

Se comunica efectivamente con otras personas tanto en forma oral como escrita.

Gráfico 20: Competencia específica: comunicación

Fuente: elaboración propia

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	71
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Aprendizaje continuo: es la habilidad para buscar y compartir información útil para la creación de ideas, el desarrollo de investigaciones y la elaboración de propuestas de proyectos, utilizando el propio potencial y el de la organización. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la suya propagando el Know How adquirido en cursos, seminarios, foros y talleres.

- Es un aprendiz voraz y versátil. Analiza los éxitos y fracasos en busca de aspectos claves que le ayuden a mejorar. Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde se desenvuelve. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas. Realiza trabajos de investigación acordes a su especialidad y a los objetivos de la organización.
- Tiene capacidad para aprender cosas nuevas rápidamente. Capta inmediatamente los aspectos esenciales e implícitos de cualquier situación. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas a través de soluciones innovadoras. Escribe artículos e informes en correspondencia con su área de experiencia y con los objetivos de la organización.
- Comprende materias técnicas y realiza un esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar su trabajo y establecer cursos de acción. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.

Gráfico 21: Competencia específica: aprendizaje continuo

Fuente: elaboración propia

Habilidad analítica: es la capacidad que tiene una persona para realizar un análisis lógico, identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y seleccionar los datos relevantes. Es la habilidad para interpretar, organizar, preparar y utilizar información financiera y estadística y para relacionar datos numéricos.

- Tiene una gran capacidad de razonamiento, busca y analiza información relevante. Trabaja y presenta datos numéricos estableciendo conexiones significativas y haciendo propuestas concretas. Valida y cuestiona la información de ser necesario. Es un analista innato, por lo que se considera un referente en materia de análisis de información.
- Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene habilidad numérica y capacidad para interpretar, organizar, presentar y relacionar datos e información estadística y financiera, incluyendo la preparación de informes y presupuestos.
- Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos.

Gráfico 22: Competencia específica: habilidad analítica

Fuente: elaboración propia

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	72
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Credibilidad técnica: es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de su trabajo y los resultados del mismo, así como de los conocimientos técnicos de su especialidad.

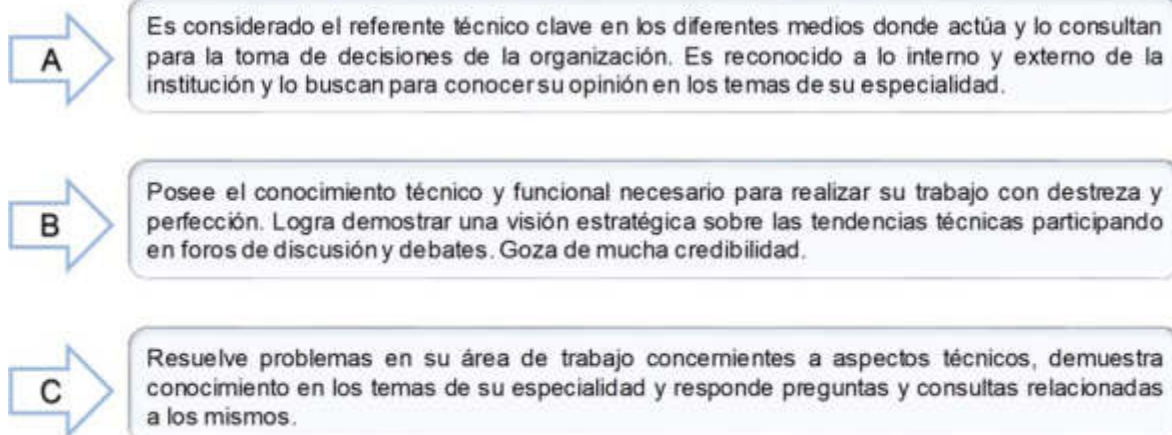


Gráfico 23: Competencia específica: credibilidad técnica

Fuente: elaboración propia

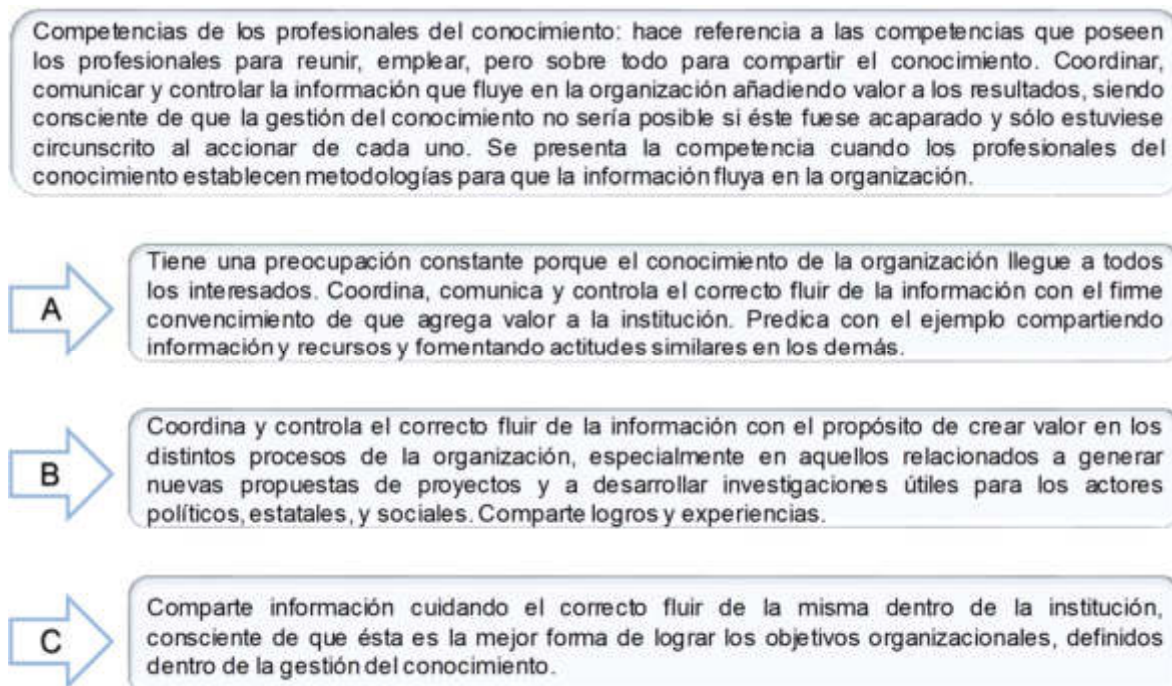


Gráfico 24: Competencia específica: competencias de los profesionales del conocimiento

Fuente: elaboración propia

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	73
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Gerenciamiento de proyectos: identifica, selecciona y dirige recursos para alcanzar objetivos; para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo.

- Dirige trabajos regionales y multiculturales. Puede manejar equipos "virtuales". Esto implica combinar las capacidades del equipo de forma efectiva y garantizar el uso eficiente de los recursos.
- Dirige e integra el trabajo en las tareas complejas. Brinda liderazgo y dirección a las personas que manejan distintas tareas. Responde a los problemas fuera de lo común con creatividad.
- Planifica y comunica el alcance del proyecto, las prioridades y disponibilidades, manejando y controlando los resultados. Dirige e integra las acciones y las competencias de los otros miembros del equipo, redireccionando los recursos cuando es necesario.

Gráfico 25: Competencia específica: gerenciamiento de proyectos

Fuente: elaboración propia

Desarrollo de relaciones: es la capacidad de establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

- Planifica y desarrolla relaciones constructivas con clientes internos y externos, colegas y compañeros de trabajo, crea ambientes apropiados, obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de los demás. Colabora y promueve el apoyo mutuo. Puede resolver rápida y discretamente situaciones tensas o de conflicto con sus pares y colaboradores. Acude a sus redes de contactos para mantenerse informado e identificar oportunidades para la organización.
- Se lleva bien con todas las personas, superiores, pares, colaboradores, dentro y fuera de la organización. Puede identificar fácilmente puntos en común y formar un grupo de relaciones de intereses comunes. Tiene disposición, habilidad y tacto para resolver problemas y encontrar soluciones para el bien de todos.
- Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el fin de lograr mejores resultados en el trabajo. Mantiene relaciones informales con sus compañeros de trabajo, sostiene conversaciones sobre temas diversos, que van desde el trabajo hasta la familia, la moda, los deportes y la actualidad.

Gráfico 26: Competencia específica: desarrollo de relaciones

Fuente: elaboración propia

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	74
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Trabajo en equipo: es la habilidad para participar activamente en la consecución de un objetivo común. Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Supone facilidad para las relaciones interpersonales, la definición del éxito como producto del trabajo en equipo.

- Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. Su visión de equipo incluye a sus jefes, pares y colaboradores. Desarrolla el espíritu de equipo, hace que todos se sientan parte de él, fomentando un ambiente de trabajo amistoso y de cooperación. Anima y motiva a los demás.
- Tiene comunicación y contribuye con jefes pares y colaboradores. Tiene visión de trabajo en equipo y lo promueve. Motiva a los demás y reconoce sus méritos.
- Coopera e intenta lograr un ambiente de colaboración. Solicita opiniones y valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

Gráfico 27: Competencia específica: trabajo en equipo

Fuente: elaboración propia

Responsabilidad: es sentir y actuar con compromiso para realizar el trabajo asignado. La preocupación por el cumplimiento de los deberes está por encima de los propios intereses, la tarea encomendada está primero.

- Desempeña su trabajo con esmero y dedicación, enfocándose en cumplir con las fechas de entrega, preocupándose por obtener la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
- Cuida la presentación y la calidad. Cumple con la entrega del trabajo en los plazos establecidos, tratando de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
- Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.

Gráfico 28: Competencia específica: responsabilidad

Fuente: elaboración propia

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	75
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Orientación al cliente interno y externo: es la actitud permanente de conocer las necesidades de los clientes internos y externos para incorporar ese conocimiento a la forma específica de atenderles. Es el compromiso personal de satisfacer sus deseos y expectativas con la más alta calidad. Es escuchar al cliente y generar soluciones para asegurar su satisfacción. Es estar enfocado en la mejora continua. El concepto incluye a sus compañeros y a cualquier persona que intente ayudar.



Obtiene información de los clientes y se asegura de conocer a profundidad sus necesidades. Utiliza esta información para crear un valor agregado. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es cortés y amable. Habla y toma decisiones pensando en los clientes. Se muestra sensible y atento por conocer con exactitud la opinión del cliente y ejecuta las acciones necesarias para lograr su satisfacción.



Identifica, defiende y representa los intereses y las necesidades del cliente dentro de la organización. En ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés por atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas e inmediatas.



Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Escucha y atiende con rapidez al cliente. Soluciona de forma ágil los problemas que puedan presentarse. Se hace responsable e intenta corregir los errores cometidos.

Gráfico 29: Competencia específica: orientación al cliente interno y externo

Fuente: elaboración propia

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	76
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO POR COMPETENCIAS Y PERFIL DE CARGO

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	77
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Número de puestos	Dirección o área
Director(a) Ejecutivo(a)	01	Dirección Ejecutiva

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del puesto	Dirigir el funcionamiento, las estrategias y la sostenibilidad de la institución, en el marco del plan estratégico, de los convenios y compromisos adquiridos, de forma tal que todo esté orientado al cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales y al desarrollo prospectivo de la institución, de acuerdo a los mandatos emanados de la Junta Directiva y la Asamblea General de Asociados.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestiona, administra y supervisa la operatividad de la institución. 2. Dirige y coordina la ejecución del plan estratégico de la organización. 3. Administra los recursos financieros de la institución. 4. Dirige y coordina el uso eficiente de los bienes y recursos materiales de la organización. 5. Gestiona de forma exitosa al personal bajo su responsabilidad, manteniendo entre los colaboradores niveles de comunicación, motivación y reciprocidad que garanticen un desempeño eficiente y eficaz en sus respectivos puestos de trabajo. 6. Autoriza y vela por el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales (POA). 7. Representa a la organización y gestiona alianzas externas e internas, nacionales e internacionales con centros similares de investigación, tomadores de decisión, aliados de la sociedad civil, medios de comunicación y parlamento. 8. Brinda seguimiento y garantiza el funcionamiento correcto del marco legal e institucional, ante la Junta Directiva, entes reguladores del país y donantes. 9. Gestiona recursos (recaudación de fondos), a fin de lograr la sostenibilidad y estabilidad de la institución. 10. Realiza las funciones que de acuerdo a su cargo le sean asignadas por la Junta Directiva.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	78
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

III. COMPETENCIAS, RELACIÓN DE COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD DEL PUESTO

Nombre de la competencia	A	B	C
Competencias básicas			
Compromiso	X		
Ética	X		
Integridad	X		
Servicio	X		
Orientación a resultados	X		
Manejo de la diversidad	X		
Competencias gerenciales			
Liderazgo	X		
Trabajo en equipo	X		
Modalidades de contacto	X		
Pensamiento estratégico	X		
Empoderamiento	X		
Iniciativa y creatividad	X		
Competencia del “náufrago”	X		
Competencias específicas			
Planificación y organización	X		
Negociación	X		
Comunicación	X		
Aprendizaje continuo	X		
Habilidad analítica	X		
Credibilidad técnica	X		
Competencias de los profesionales del conocimiento	X		
Gerenciamiento de proyectos	X		
Desarrollo de relaciones	X		
Responsabilidad	X		
Orientación al cliente interno y externo	X		

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	79
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Relación de comunicación	
Comunicación interna Por la naturaleza del trabajo se relaciona con todas las áreas de la organización.	Comunicación externa Donantes, parlamento, organismos de la sociedad civil, medios de comunicación, expertos, organismos internacionales a fines al trabajo de la institución.
Relación de autoridad	
Superior inmediato Junta Directiva	Subordinados Asesor(a), Subdirector(a) Ejecutivo(a), Coordinador(a) de Comunicación Estratégica, Coordinador(a) Administrativo(a) Financiero(a).

IV. PERFIL DEL PUESTO

Experiencia laboral En cargos de dirección e investigador(a).	Años de experiencia Experiencia mínima de 6 años.
---	---

Formación académica Licenciatura en Ciencias Sociales, Humanidades o disciplinas afines, con maestría en áreas relacionadas. Doctorado deseable.	Idiomas extranjeros Inglés de nivel avanzado.	Otros conocimientos Manejo de paquete Office.
--	---	---

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	80
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Número de puestos	Dirección o área
Asesor(a)	01	Dirección Ejecutiva

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del puesto	Asesorar a la Dirección Ejecutiva en asuntos de índole gerencial y estratégico, que conlleven al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales y a la sostenibilidad financiera de la organización.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atiende consultas formuladas por el/la Director(a) Ejecutivo(a). 2. Emite opiniones, propone pautas o ideas sobre proyectos, estudios y/o investigaciones en los temas de trabajo/interés de la institución. 3. Asesora al/a la Director(a) Ejecutivo(a) en los asuntos que someterá a consideración de la Junta Directiva. 4. Propone al/a la Director(a) Ejecutivo(a) las medidas de orden interno convenientes para la buena marcha de la organización. 5. Asiste al/a la Director(a) Ejecutivo(a) en reuniones con donantes, medios de comunicación, autoridades públicas, entidades privadas y organismos nacionales o extranjeros. 6. Realiza labores de fundraising, identificando posibles fuentes de financiamiento. 7. Participa en la formulación, elaboración y presentación de propuestas de proyectos. 8. Colabora en los equipos de trabajo/expertos para la realización de consultorías, como parte de los servicios institucionales. 9. Brinda apoyo al/a la Director(a) Ejecutivo(a) para la elaboración del Plan Estratégico de la institución. 10. Realiza otras funciones afines al trabajo de la Dirección Ejecutiva y las que por norma sean de su competencia.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	81
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

III. COMPETENCIAS, RELACIÓN DE COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD DEL PUESTO

Nombre de la competencia	A	B	C
Competencias básicas			
Compromiso		X	
Ética	X		
Integridad	X		
Servicio		X	
Orientación a resultados	X		
Manejo de la diversidad	X		
Competencias gerenciales			
Liderazgo		X	
Trabajo en equipo		X	
Modalidades de contacto	X		
Pensamiento estratégico	X		
Empoderamiento		X	
Iniciativa y creatividad	X		
Competencia del “náufrago”	X		
Competencias específicas			
Planificación y organización	X		
Negociación	X		
Comunicación	X		
Aprendizaje continuo	X		
Habilidad analítica	X		
Credibilidad técnica	X		
Competencias de los profesionales del conocimiento		X	
Gerenciamiento de proyectos		X	
Desarrollo de relaciones	X		
Responsabilidad	X		
Orientación al cliente interno y externo		X	

Relación de comunicación	
Comunicación interna Con todas las áreas de la organización.	Comunicación externa Donantes, medios de comunicación, autoridades públicas, entidades privadas y organismos nacionales o extranjeros.
Relación de autoridad	
Superior inmediato Director(a) Ejecutivo(a)	Subordinados Ninguno.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	82
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

IV. PERFIL DEL PUESTO

Experiencia laboral	Años de experiencia
Como asesor/coach de cargos de dirección o gerenciales.	Experiencia mínima de 5 años.

Formación académica	Idiomas extranjeros	Otros conocimientos
Licenciatura en Administración de Empresas o disciplinas afines, con maestría en Negocios o áreas relacionadas.	Inglés de nivel intermedio avanzado.	Manejo de paquete Office; formulación de proyectos y metodología de la investigación.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	83
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Número de puestos	Dirección o área
Sub-director(a) Ejecutivo(a)	01	Sub-dirección Ejecutiva

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del puesto	Administrar y supervisar la operatividad de la institución bajo la Dirección Ejecutiva, atendiendo el plan estratégico y el plan operativo anual, coordinando la planificación y ejecución de proyectos y consultorías, gestionando fondos y monitoreando los recursos financieros, materiales y humanos de la organización.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestiona la operatividad de la institución en coordinación con la Dirección Ejecutiva. 2. Apoya al/a la Directora(a) Ejecutivo(a) en los temas que éste/ésta le solicite. 3. Representa a la organización en reuniones y actividades con socios, donantes, contrapartes y en diferentes espacios (a nivel nacional e internacional) que le sean asignados. 4. Sustituye al/a la Director(a) Ejecutivo(a) en su ausencia. 5. Apoya al/a la Director(a) Ejecutivo(a) en la elaboración e implementación del plan estratégico institucional y el plan operativo anual. 6. Elabora la planificación anual del componente programático y coordina las acciones del equipo técnico. 7. Formula y/o participa de la elaboración de propuestas de proyectos y consultorías. 8. Da seguimiento y monitorea la ejecución de proyectos y consultorías, incluyendo la realización, entrega y presentación de estudios e informes programáticos y financieros. 9. Vela, en conjunto con la Dirección Ejecutiva, por el uso eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos de la institución, así como porque existan el clima y las condiciones de trabajo adecuadas. 10. Realiza las funciones que de acuerdo a su cargo le sean asignadas por su superior inmediato.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	84
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

III. COMPETENCIAS, RELACIÓN DE COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD DEL PUESTO

Nombre de la competencia	A	B	C
Competencias básicas			
Compromiso	X		
Ética	X		
Integridad	X		
Servicio	X		
Orientación a resultados	X		
Manejo de la diversidad	X		
Competencias gerenciales			
Liderazgo		X	
Trabajo en equipo	X		
Modalidades de contacto		X	
Pensamiento estratégico	X		
Empoderamiento		X	
Iniciativa y creatividad		X	
Competencia del “náufrago”		X	
Competencias específicas			
Planificación y organización		X	
Negociación		X	
Comunicación		X	
Aprendizaje continuo		X	
Habilidad analítica		X	
Credibilidad técnica		X	
Competencias de los profesionales del conocimiento	X		
Gerenciamiento de proyectos		X	
Desarrollo de relaciones	X		
Responsabilidad	X		
Orientación al cliente interno y externo	X		

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	85
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Relación de comunicación	
Comunicación interna Por la naturaleza del trabajo se relaciona con todas las áreas de la organización.	Comunicación externa Donantes, organizaciones de la sociedad civil (OSC), medios de comunicación, expertos, miembros de redes (nacionales e internacionales), tomadores de decisión (diputados).
Relación de autoridad	
Superior inmediato Director(a) Ejecutivo(a).	Subordinados Investigadores y Asistentes de Investigación.

IV. PERFIL DEL PUESTO

Experiencia laboral En cargos de sub-dirección o coordinación de áreas de investigación en ONG.	Años de experiencia Experiencia mínima de 5 años.
---	---

Formación académica Licenciatura en Ciencias Sociales, Humanidades, Relaciones Internacionales o disciplinas afines. Maestría deseable en áreas relacionadas.	Idiomas extranjeros Inglés de nivel intermedio avanzado.	Otros conocimientos Manejo de paquete Office; formulación de proyectos y metodología de la investigación.
---	--	---

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	86
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Número de puestos	Dirección o área
Investigador(a)	03	Gobernanza e Inclusión Social y Seguridad Democrática

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del puesto	Desarrollar procesos y estudios de investigación y ejecutar proyectos, todos relacionados a los ejes temáticos de los programas (Gobernanza e Inclusión Social y Seguridad Democrática), a fin de llevar a cabo acciones y actividades de incidencia para generar propuestas de cambio en actores políticos, sociales y económicos del país.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza investigaciones y propuestas de estudios y análisis, en temas relacionados con los ejes temáticos del programa. 2. Participa en espacios de encuentro y debate, foros, cumbres a nivel nacional e internacional relacionados con los temas y objetivos del programa, así como en otras actividades de devolución de los resultados de las investigaciones. 3. Da seguimiento y participa en las redes en las cuales IEEPP es miembro, con organizaciones aliadas que comparten agendas temáticas. 4. Organiza, coordina y facilita talleres, presentaciones y procesos de formación y capacitación, así como otras actividades de asistencia técnica, acompañamientos y foros en temas de la agenda programática. 5. Coordina las actividades de ejecución técnica del/de los proyecto(s) a su cargo, de acuerdo al presupuesto aprobado y al cronograma definido. 6. Garantiza el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de los donantes, durante la ejecución del/de los proyecto(s) a su cargo. 7. Elabora informes técnicos de evaluación, seguimiento y monitoreo del/de los proyecto(s) a su cargo, sujetos a revisión y aprobación del/de la Sub-director(a) Ejecutivo(a). 8. Coordina la ejecución presupuestaria del/de los proyecto(s) a su cargo, en conjunto con la Sub-dirección Ejecutiva y el área administrativa-financiera, incluyendo los informes financieros. 9. Brinda apoyo para la formulación y elaboración de nuevos proyectos. 10. Realiza las funciones que de acuerdo a su cargo le sean asignadas por su superior inmediato.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

III. COMPETENCIAS, RELACIÓN DE COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD DEL PUESTO

Nombre de la competencia	A	B	C
Competencias básicas			
Compromiso	X		
Ética	X		
Integridad	X		
Servicio	X		
Orientación a resultados	X		
Manejo de la diversidad	X		
Competencias específicas			
Planificación y organización	X		
Comunicación		X	
Aprendizaje continuo	X		
Habilidad analítica	X		
Credibilidad técnica	X		
Competencias de los profesionales del conocimiento	X		
Gerenciamiento de proyectos			X
Desarrollo de relaciones		X	
Trabajo en equipo	X		
Responsabilidad	X		
Orientación al cliente interno y externo		X	

Relación de comunicación	
Comunicación interna Con todas las áreas de la organización.	Comunicación externa Donantes, OSC's, redes nacionales e internacionales, medios de comunicación, periodistas, legisladores y académicos.
Relación de autoridad	
Superior inmediato Sub-director(a) Ejecutivo(a).	Subordinados Asistente de investigación.

IV. PERFIL DEL PUESTO

Experiencia laboral	Años de experiencia
En investigación y coordinación de proyectos.	Experiencia mínima de 3 años.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	88
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Formación académica	Idiomas extranjeros	Otros conocimientos
Licenciatura en Ciencias Sociales, Humanidades, Relaciones Internacionales, Ciencias Económicas, Políticas o Jurídicas. Maestría deseable en el área de especialidad.	Inglés de nivel intermedio avanzado.	Manejo de paquete Office; metodología de la investigación, programas estadísticos (SPSS).

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	89
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Número de puestos	Dirección o área
Asistente de Investigación(a)	01	Gobernanza e Inclusión Social o Seguridad Democrática

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del puesto	Brindar asistencia técnica y logística al Programa correspondiente (Gobernanza e Inclusión Social o Seguridad Democrática), para la elaboración y presentación de investigaciones, la ejecución y operatividad de los proyectos y el desarrollo de actividades varias.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopila información cualitativa y cuantitativa de distintas fuentes para la elaboración de investigaciones, estudios y análisis. 2. Participa en las sesiones de trabajo para el procesamiento y análisis de los resultados de las investigaciones. 3. Brinda apoyo para la realización de las actividades vinculadas con los proyectos de investigación. 4. Elabora propuestas de diseños metodológicos para la facilitación de talleres, foros, reuniones y otras actividades del Programa. 5. Colabora en la facilitación de talleres, foros, reuniones y otras actividades del Programa. 6. Apoya las tareas de logística, de forma tal que se garanticen todos los requerimientos y condiciones para desarrollar las actividades del Programa. 7. Realiza las funciones que de acuerdo a su cargo le sean asignadas por su superior inmediato.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	90
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

III. COMPETENCIAS, RELACIÓN DE COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD DEL PUESTO

Nombre de la competencia	A	B	C
Competencias básicas			
Compromiso		X	
Ética		X	
Integridad		X	
Servicio		X	
Orientación a resultados		X	
Manejo de la diversidad		X	
Competencias específicas			
Planificación y organización		X	
Comunicación			X
Aprendizaje continuo			X
Habilidad analítica		X	
Credibilidad técnica			X
Competencias de los profesionales del conocimiento		X	
Desarrollo de relaciones		X	
Trabajo en equipo		X	
Responsabilidad		X	
Orientación al cliente interno y externo			X

Relación de comunicación	
Comunicación interna	Comunicación externa
Con todos en la organización.	Donantes, OSC's.
Relación de autoridad	
Superior inmediato	Subordinados
Investigador(a).	Ninguno.

IV. PERFIL DEL PUESTO

Experiencia laboral	Años de experiencia
En cargos similares y/o de asistente de proyectos.	Experiencia deseable de 1 año.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	91
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Formación académica	Idiomas extranjeros	Otros conocimientos
Licenciatura en Ciencias Económicas, Ciencias Sociales, Humanidades o Ciencias Jurídicas.	N/A.	Manejo de paquete Office, metodología de investigación, programas estadísticos (SPSS).

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	92
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Número de puestos	Dirección o área
Coordinador(a) de Comunicación Estratégica	01	Comunicación Estratégica

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del puesto	Diseñar, dirigir y ejecutar las políticas y estrategias de comunicación, que aseguren una correcta proyección e imagen institucional.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora e implementa la estrategia de comunicación institucional. 2. Fortalece y amplía la presencia del IEEPP en las redes sociales a través de la difusión constante de mensajes y contenidos. 3. Gestiona y administra las plataformas en línea. 4. Posiciona en la agenda pública los temas de trabajo del instituto. 5. Coordina relaciones con periodistas y medios de comunicación, de forma tal que los temas de trabajo del instituto, así como sus actividades y eventos cuenten con cobertura periodística. 6. Brinda asesoría y acompañamiento a todas las áreas para garantizar la divulgación, visibilización, proyección e imagen institucional en las diferentes actividades realizadas. 7. Elabora e implementa el Plan Operativo Anual (POA) de su área y participa en la planificación estratégica de la institución. 8. Da seguimiento a los estudios e investigaciones para su debida edición, diseño, impresión, presentación y difusión externa. 9. Vela por la imagen y el estilo de las publicaciones impresas y en línea, así como del material promocional producido por el instituto. 10. Asegura la comunicación interna efectiva entre todas las áreas del IEEPP. 11. Realiza las funciones que de acuerdo a su cargo le sean asignadas por su superior inmediato.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	93
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

III. COMPETENCIAS, RELACIÓN DE COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD DEL PUESTO

Nombre de la competencia	A	B	C
Competencias básicas			
Compromiso	X		
Ética	X		
Integridad	X		
Servicio	X		
Orientación a resultados	X		
Manejo de la diversidad	X		
Competencias específicas			
Planificación y organización		X	
Negociación		X	
Comunicación	X		
Aprendizaje continuo		X	
Credibilidad técnica		X	
Competencias de los profesionales del conocimiento	X		
Desarrollo de relaciones	X		
Trabajo en equipo	X		
Responsabilidad	X		
Orientación al cliente interno y externo		X	

Relación de comunicación	
Comunicación interna Se relaciona con todos en la organización.	Comunicación externa Aliados estratégicos, espacios u oficinas de comunicación de agencias de cooperación, voceros, comunicadores o relacionistas públicos de otras instancias (privadas y gubernamentales), otras OSC, periodistas, medios de comunicación y universidades.
Relación de autoridad	
Superior inmediato Director(a) Ejecutivo(a).	Subordinados Ninguno.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	94
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

IV. PERFIL DEL PUESTO

Experiencia laboral	Años de experiencia
Como responsable de comunicación e incidencia, con manejo de medios.	Experiencia mínima de 4 años.

Formación académica	Idiomas extranjeros	Otros conocimientos
Licenciatura en Comunicación Social y/o Periodismo. Estudios de especialización en Periodismo Digital. Con maestría deseable en Periodismo y/o Comunicación.	Inglés de nivel intermedio avanzado.	Manejo de paquete Office, redes sociales, plataformas virtuales y programas de edición de video, audio y diseño gráfico.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	95
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Número de puestos	Dirección o área
Coordinador(a) Administrativo(a) Financiero(a)	01	Administración y Finanzas

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del puesto	Administrar y supervisar los recursos humanos, materiales y financieros, garantizando el uso transparente y responsable de los mismos, que conlleve a una adecuada rendición de cuentas y al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, de conformidad con la planificación estratégica y el presupuesto institucional
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordina, planifica y supervisa las actividades del personal bajo su cargo. 2. Desarrolla estrategias de mejora del área de Administración y Finanzas, a fin de optimizar los procesos existentes. 3. Asesora en el área de su competencia al/a la Director(a) Ejecutivo(a) y a las primeras líneas de la organización. 4. Garantiza la legalidad de la institución y el cumplimiento de las políticas internas, normas, reglamentos y leyes (fiscales, laborales, de seguridad social, etc.), así como de los convenios suscritos con los donantes. 5. Administra los recursos materiales de la institución, mediante la supervisión de los procesos de compra (de bienes y servicios) y las contrataciones en general. 6. Garantiza el uso adecuado y eficiente de los recursos financieros, supervisando y controlando los procesos de pago, los registros contables (conciliaciones bancarias, estados financieros, etc.), así como los gastos, la ejecución presupuestaria y las rendiciones de cuentas. 7. Coordina el pago de todas las obligaciones de la institución en tiempo y forma (servicios básicos, DGI, proveedores, etc.), así como la presentación de los informes mensuales a los entes reguladores (INSS y DGI). 8. Procura las mejores condiciones laborales, de forma tal que el ambiente de trabajo sea seguro y el personal trabaje con motivación. 9. Asegura en tiempo y forma, los salarios y beneficios sociales a los empleados y funcionarios de la organización. 10. Lleva el control de personal: expedientes, que incluyen hojas de vida, contratos, altas y bajas en el INSS, y aspectos

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	96
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

	disciplinarios (ausencias, llegadas tardes, reposos y/o subsidios, permisos, cesantías, vacaciones, aguinaldo, etc.). 11. Realiza las funciones que de acuerdo a su cargo le sean asignadas por su superior inmediato.
--	---

III. COMPETENCIAS, RELACIÓN DE COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD DEL PUESTO

Nombre de la competencia	A	B	C
Competencias básicas			
Compromiso	X		
Ética	X		
Integridad	X		
Servicio	X		
Orientación a resultados	X		
Manejo de la diversidad	X		
Competencias específicas			
Planificación y organización	X		
Negociación		X	
Comunicación		X	
Aprendizaje continuo		X	
Habilidad analítica	X		
Credibilidad técnica		X	
Competencias de los profesionales del conocimiento	X		
Desarrollo de relaciones		X	
Trabajo en equipo	X		
Responsabilidad	X		
Orientación al cliente interno y externo		X	

Relación de comunicación	
Comunicación interna Con todos en la organización.	Comunicación externa Financiadores, proveedores, acreedores, instituciones bancarias y de gobierno.
Relación de autoridad	
Superior inmediato Director(a) Ejecutivo(a).	Subordinados Asistente Administrativo(a), Contador(a), Recepcionista, Conserje, Conductor, Vigilante.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	97
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

IV. PERFIL DEL PUESTO

Experiencia laboral	Años de experiencia
En puestos similares y de gerencia, con manejo de personal.	Experiencia mínima de 4 años.

Formación académica	Idiomas extranjeros	Otros conocimientos
Licenciatura en Administración de Empresas, o carrera afín. Con estudio de postgrado en Gestión del Talento Humano y Finanzas.	Inglés intermedio alto.	Manejo de paquete Office, sistema contable, web.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	98
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Número de puestos	Dirección o área
Asistente Administrativo(a)	01	Administración y Finanzas

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del puesto	Brindar apoyo en los procesos y actividades administrativas, logísticas y contables, dando respuesta a las necesidades de las diferentes áreas, para la consecución de los objetivos de la organización.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantiene en condiciones óptimas de uso las instalaciones, vehículos, materiales y equipos (de cómputo, aires acondicionados, etc.), coordinando la reparación, así como el mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos. 2. Realiza las compras de bienes y servicios (incluyendo papelería y material de limpieza y cafetería), las respectivas cotizaciones y cuadros comparativos, de acuerdo a las solicitudes recibidas y al presupuesto aprobado. 3. Recibe, resguarda y entrega a sus destinatarios los materiales, suministros y activos, asegurando el control de los bienes de la institución para el funcionamiento de las distintas áreas. 4. Custodia y facilita los equipos audiovisuales que son utilizados en las diferentes actividades, ya sean propias y/o de proyectos. 5. Brinda apoyo logístico para la realización de eventos. 6. Da seguimiento a los pagos recurrentes (servicios básicos) y de servicios tales como: internet, telefonía celular, fotocopidora, sistema de alarma, soporte técnico, etc., garantizando que se efectúen en tiempo y forma. 7. Verifica la disponibilidad bancaria y, de ser necesario, solicita transferencia de fondos. 8. Elabora y entrega los cheques de pago. 9. Maneja los fondos de caja chica para compras menores, verificando la legalidad de los documentos soportes. 10. Prepara informes financieros de los proyectos a su cargo, de acuerdo al calendario establecido. 11. Elabora presupuestos para nuevas propuestas de proyectos. 12. Realiza las funciones que de acuerdo a su cargo le sean asignadas por su superior inmediato.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	99
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

III. COMPETENCIAS, RELACIÓN DE COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD DEL PUESTO

Nombre de la competencia	A	B	C
Competencias básicas			
Compromiso		X	
Ética		X	
Integridad		X	
Servicio		X	
Orientación a resultados		X	
Manejo de la diversidad		X	
Competencias específicas			
Planificación y organización			X
Negociación			X
Comunicación			X
Aprendizaje continuo			X
Habilidad analítica		X	
Credibilidad técnica			X
Competencias de los profesionales del conocimiento			X
Desarrollo de relaciones		X	
Trabajo en equipo			X
Responsabilidad		X	
Orientación al cliente interno y externo			X

Relación de comunicación	
Comunicación interna	Comunicación externa
Con todas las área de la organización.	Donantes, proveedores, consultores.
Relación de autoridad	
Superior inmediato	Subordinados
Coordinador(a) Administrativo(a) Financiero(a).	Ninguno.

IV. PERFIL DEL PUESTO

Experiencia laboral	Años de experiencia
En cargos similares.	Experiencia mínima de 2 años.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	100
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Formación académica	Idiomas extranjeros	Otros conocimientos
Licenciatura en Contabilidad, Administración de Empresas, Banca y Finanzas o carrera afín.	Inglés básico deseable.	Manejo de paquete Office, web.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	101
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Número de puestos	Dirección o área
Contador(a)	01	Administración y Finanzas

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del puesto	Mantener la contabilidad de la institución actualizada, garantizando que la organización cuente con información oportuna, vigente y confiable para la toma de decisiones, así como para eventuales revisiones por parte de los donantes y/o entes reguladores.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora en tiempo y forma los Estados Financieros, con todos sus anexos para que sirvan de referencia en la toma de decisiones de las instancias superiores. 2. Da seguimiento al comportamiento de las transacciones de caja, bancos, cuentas y documentos por cobrar, anticipos y control de inventarios. 3. Registra los cheques de pago para su debida contabilización. 4. Verifica los comprobantes de pago debidamente cancelados y sellados; y los archiva, previa revisión de la legalidad de los documentos soportes. 5. Elabora la planilla de los colaboradores de la institución, en tiempo y forma, así como las liquidaciones finales. 6. Da seguimiento a los mecanismos de control interno para el desarrollo de las operaciones, a fin de soportar la evidencia de la documentación. 7. Elabora informes financieros de proyectos a los donantes, de acuerdo a los períodos de presentación. 8. Garantiza la efectiva y oportuna declaración fiscal de todos los gravámenes. 9. Realiza detalle mensual del INSS, INATEC y la DGI, para sus respectivos pagos. 10. Prepara y presenta ante el Ministerio de Gobernación los Estados Financieros anuales con el listado de donaciones recibidas. 11. Codifica y registra los activos adquiridos por la institución para uso de los colaboradores. 12. Recibe efectivo, cheques y/o transferencias bancarias y elabora los correspondientes recibos oficiales de caja. 13. Realiza arqueos periódicos sorpresivos a los fondos de caja chica. 14. Atiende la auditoría institucional, auditorías externas de donantes y entes reguladores. 15. Realiza las funciones que de acuerdo a su cargo le sean asignadas por su superior inmediato.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	102
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

III. COMPETENCIAS, RELACIÓN DE COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD DEL PUESTO

Nombre de la competencia	A	B	C
Competencias básicas			
Compromiso		X	
Ética		X	
Integridad		X	
Servicio		X	
Orientación a resultados		X	
Manejo de la diversidad		X	
Competencias específicas			
Planificación y organización		X	
Negociación			X
Comunicación		X	
Aprendizaje continuo		X	
Habilidad analítica		X	
Credibilidad técnica			X
Competencias de los profesionales del conocimiento		X	
Desarrollo de relaciones		X	
Trabajo en equipo		X	
Responsabilidad		X	
Orientación al cliente interno y externo		X	

Relación de comunicación	
Comunicación interna	Comunicación externa
Con todos en la organización.	Donantes, proveedores, consultores.
Relación de autoridad	
Superior inmediato	Subordinados
Coordinador(a) Administrativo(a) Financiero(a).	Ninguno.

IV. PERFIL DEL PUESTO

Experiencia laboral	Años de experiencia
En cargos similares.	Experiencia mínima de 3 años.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	103
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

Formación académica	Idiomas extranjeros	Otros conocimientos
Licenciatura en Contabilidad.	Inglés básico deseable.	Manejo de paquete Office, sistema contable, web.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	104
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Número de puestos	Dirección o área
Recepcionista	01	Administración y Finanzas

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del puesto	Recibir y realizar llamadas telefónicas. Atender a las personas que visitan la institución, así como recibir la correspondencia externa y entregarla a sus destinatarios.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe y realiza llamadas telefónicas de todos los funcionarios y empleados de la institución, atendiendo la planta telefónica, transfiriendo las llamadas, tomando los mensajes y entregándolos a sus destinatarios en tiempo y forma. 2. Atiende a las personas que visitan la institución y las anuncia ante los funcionarios y empleados que sean requeridos. 3. Recibe la correspondencia externa y la entrega a sus destinatarios, llevando el debido control diario en el formato correspondiente y solicita la firma de la persona que la recibe. 4. Apoya a las diferentes áreas de la institución en la preparación de la correspondencia interna, elaborando etiquetas y/o paquetes y devolviéndolos listos para entrega a los funcionarios y empleados involucrados. 5. Maneja la agenda de las salas de juntas, según solicitudes de los usuarios, anotando las fechas y horas correspondientes a fin de garantizar la disponibilidad de las mismas. 6. Apoya en realizar cotizaciones de servicios y productos. 7. Lleva el control de ingreso y salida del personal. 8. Realiza las funciones que de acuerdo a su cargo le sean asignadas por su superior inmediato.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	105
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

III. COMPETENCIAS, RELACIÓN DE COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD DEL PUESTO

Nombre de la competencia	A	B	C
Competencias básicas			
Compromiso		X	
Ética			X
Integridad			X
Servicio		X	
Orientación a resultados			X
Manejo de la diversidad			X
Competencias específicas			
Planificación y organización			X
Comunicación			X
Desarrollo de relaciones			X
Trabajo en equipo			X
Responsabilidad			X
Orientación al cliente interno y externo			X

Relación de comunicación	
Comunicación interna Con todos en la organización.	Comunicación externa Personas que llaman o visitan la institución.
Relación de autoridad	
Superior inmediato Coordinador(a) Administrativo(a) Financiero(a).	Subordinados Ninguno.

IV. PERFIL DEL PUESTO

Experiencia laboral	Años de experiencia
En cargos similares.	Experiencia mínima de 1 año.

Formación académica	Idiomas extranjeros	Otros conocimientos
Bachiller en Ciencias y Letras. Deseable técnico medio en Administración o Contaduría.	Inglés básico deseable.	Manejo de paquete Office.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	106
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Número de puestos	Dirección o área
Conserje	01	Administración y Finanzas

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del puesto	Realizar labores de limpieza y brindar el servicio de cafetería, ofreciendo una atención dedicada al personal y visitantes de la institución.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza labores de limpieza en las instalaciones de la organización, a fin de que los diferentes espacios se encuentren en condiciones óptimas para que el personal pueda desempeñar sus funciones, en un ambiente limpio e higiénico. 2. Brinda el servicio de cafetería de forma apropiada a funcionarios, personal y visitantes de la institución. 3. Solicita la compra oportuna de productos de cafetería y de limpieza, para mantener las existencias necesarias y recibe de los proveedores los productos adquiridos. 4. Custodia el material de reposición para las labores de cafetería y limpieza, con el fin de garantizar su correcto abastecimiento, llevando el debido control. 5. Vela por el buen funcionamiento de los equipos y utensilios asignados, reportando a su superior inmediato cualquier daño, a fin de que sea atendido en tiempo y forma, garantizando así la vida útil de los mismos. 6. Reemplaza en las funciones a la recepcionista en caso de ausencia. 7. Realiza las funciones que de acuerdo a su cargo le sean asignadas por su superior inmediato.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

III. COMPETENCIAS, RELACIÓN DE COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD DEL PUESTO

Nombre de la competencia	A	B	C
Competencias básicas			
Compromiso			X
Ética			X
Integridad			X
Servicio			X
Orientación a resultados			X
Manejo de la diversidad			X
Competencias específicas			
Planificación y organización			X
Comunicación			X
Desarrollo de relaciones			X
Trabajo en equipo			X
Responsabilidad			X
Orientación al cliente interno y externo			X

Relación de comunicación	
Comunicación interna	Comunicación externa
Con todos en la organización.	Personas que visiten la organización.
Relación de autoridad	
Superior inmediato	Subordinados
Coordinador(a) Administrativo(a) Financiero(a).	Ninguno.

IV. PERFIL DEL PUESTO

Experiencia laboral	Años de experiencia
En cargos similares.	Experiencia deseable de 1 año.

Formación académica	Idiomas extranjeros	Otros conocimientos
Bachiller en Ciencias y Letras.	N/A.	Computación básica deseable.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	108
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Número de puestos	Dirección o área
Conductor	01	Administración y Finanzas

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del puesto	Conducir el/los vehículo(s) propiedad de la organización y asignado(s) por su superior inmediato, con el propósito de garantizar de forma eficiente y eficaz todas las diligencias que le sean encomendadas. Mantener el/los vehículo(s) limpio(s) asegurando el buen estado mecánico del/de los mismo(s) y llevar el correspondiente registro de los mantenimientos preventivos y correctivos, con el fin de prolongar su vida útil.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conduce el/los vehículo(s) propiedad de la organización asignado(s) por su superior inmediato, con el propósito de garantizar de forma eficiente y eficaz todas las diligencias que le sean encomendadas. 2. Mantiene limpio(s) el/los vehículo(s) asignado(s). 3. Revisa el estado mecánico del/de los vehículo(s) asignado(s), a fin de asegurar que se encuentre(n) en condiciones óptimas para su uso. 4. Registra en el formato correspondiente las gestiones realizadas diariamente y lo remite a su superior inmediato. 5. Controla los requerimientos de mantenimientos preventivos y correctivos del/de los vehículo(s) asignado(s). 6. Garantiza que el/los vehículo(s) asignado(s), cuente(n) con el combustible necesario para la realización de las funciones, solicitando a su jefe inmediato el dinero necesario para cargar el combustible. 7. Realiza las funciones que de acuerdo a su cargo le sean asignadas por su superior inmediato.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	109
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

III. COMPETENCIAS, RELACIÓN DE COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD DEL PUESTO

Nombre de la competencia	A	B	C
Competencias básicas			
Compromiso		X	
Ética			X
Integridad			X
Servicio		X	
Orientación a resultados			X
Manejo de la diversidad			X
Competencias específicas			
Planificación y organización			X
Comunicación			X
Desarrollo de relaciones			X
Trabajo en equipo			X
Responsabilidad			X
Orientación al cliente interno y externo			X

Relación de comunicación	
Comunicación interna Con todos en la organización.	Comunicación externa Organizaciones privadas, estatales, bancos y otras OSC's en donde realiza gestiones.
Relación de autoridad	
Superior inmediato Coordinador(a) Administrativo(a) Financiero(a).	Subordinados Ninguno.

IV. PERFIL DEL PUESTO

Experiencia laboral	Años de experiencia
En cargos similares.	Experiencia mínima de 2 años.

Formación académica	Idiomas extranjeros	Otros conocimientos
Bachiller en Ciencias y Letras.	N/A.	Licencia de conducir vigente, vehículo liviano. Mecánica automotriz.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	PÁGINA	110
		FECHA DE ELABORADO	Diciembre 2018

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Número de puestos	Dirección o área
Vigilante	01	Administración y Finanzas

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del puesto	Garantizar la seguridad de los funcionarios, personal y visitantes, así como de las instalaciones de la organización.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vigila las instalaciones de la institución, garantizando la seguridad de las personas que trabajan y visitan la organización, así como de los activos de la misma. 2. Garantiza el acceso a personas y vehículos previamente autorizados a la institución, incluyendo parqueo vehicular. 3. Realiza el control de acceso de visitantes que ingresen a la institución, anotando en el formato correspondiente. 4. Riega y recoge la basura del jardín diariamente. 5. Garantiza que el camión recolecte la basura y coloque el recipiente en su lugar. 6. Realiza las funciones que de acuerdo a su cargo le sean asignadas por su superior inmediato.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

III. COMPETENCIAS, RELACIÓN DE COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD DEL PUESTO

Nombre de la competencia	A	B	C
Competencias básicas			
Compromiso			X
Ética			X
Integridad			X
Servicio			X
Orientación a resultados			X
Manejo de la diversidad			X
Competencias específicas			
Planificación y organización			X
Comunicación			X
Desarrollo de relaciones			X
Trabajo en equipo			X
Responsabilidad			X
Orientación al cliente interno y externo			X

Relación de comunicación	
Comunicación interna	Comunicación externa
Con todos en la organización.	Personas que visitan la organización.
Relación de autoridad	
Superior inmediato	Subordinados
Coordinador(a) Administrativo(a) Financiero(a).	Ninguno.

IV. PERFIL DEL PUESTO

Experiencia laboral	Años de experiencia
En cargos similares.	Experiencia mínima de 1 año.

Formación académica	Idiomas extranjeros	Otros conocimientos
Primaria aprobada.	N/A.	N/A.

Elaborado por: Claudia Terán Mendieta Tesisista	Revisado por: Msc. Claudia Cárdenas Tutora	Autorizado por: Félix Maradiaga Director Ejecutivo
--	---	---

Glosario

BCN:	Banco Central de Nicaragua
IEEPP:	Instituto de Estudios Estratégicos y Políticas Públicas
INATEC:	Instituto Nacional Tecnológico
INSS:	Instituto Nicaragüense de Seguridad Social
ONG:	Organización no gubernamental
OSC:	Organización de la sociedad civil

Conclusiones

- En relación al objetivo general de este estudio, el diseño del manual de funciones por competencias constituye el punto de partida para que el IEEPP pueda implementar un sistema de gestión de recursos humanos por competencias. La organización está en la capacidad de continuar con las siguientes etapas del proceso haciendo uso del manual, de forma tal que, una vez evaluadas las competencias del personal, proceda con la implantación del sistema aplicando el modelo de competencias a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, planes de sucesión y esquema de remuneraciones.
- El diagnóstico de la situación actual representa la base de esta investigación. Por medio de los resultados obtenidos a través de éste se identificó que parte de la información estratégica no se corresponde con la realidad, lo que representó una oportunidad para proponer un cambio de perspectiva en la administración de recursos humanos desde el replanteamiento de la misión, la visión, la lista de cargos y la estructura organizacional que dio lugar al diseño del manual de funciones no de manera tradicional, sino por competencias.
- Para el análisis de puestos en cuanto a funciones, el instrumento propuesto – cuestionario (mixto) – permite obtener una visión amplia y detallada del contenido y características de los puestos. El tipo *mixto* hace posible, además de establecer claramente las funciones de los puestos, conceptualizarlos y describir los elementos esenciales del diseño, es decir su ubicación dentro de la estructura organizacional, sus niveles de responsabilidad y las relaciones internas y externas, entre otros. La aplicación del cuestionario permite contar con la participación de varios niveles dentro de la organización sin afectar su tiempo y actividades, recopilando la información con relativa rapidez, cosa que no ocurre con ninguna otra herramienta diseñada para el análisis de puestos.

- Ahora bien, para el análisis de puestos en cuanto a competencias, la metodología sobre la cual está basado el presente estudio es la propuesta por Martha Alles. A través de ella se definieron los rasgos y características propias de los individuos que pueden y deben ser utilizadas para el correcto desempeño de sus cargos dentro de la organización. En definitiva, el análisis de puestos por competencias es el paso inicial para conectar la estrategia organizacional con los procesos de recursos humanos

- Describir sus puestos y perfiles en términos de *competencias*, es decir, contar con un manual de funciones por competencias es sinónimo de mayor productividad para el IEEPP. Esto como resultado de la combinación de alinear las necesidades de los individuos con las de la organización, y de dirigir sus procesos de administración de recursos humanos hacia la estrategia organizacional. Una institución con un sistema de gestión de recursos humanos enfocado a la estrategia – misión y visión – tiene mayores probabilidades de alcanzar sus objetivos.

Recomendaciones

- Se recomienda a la Dirección Ejecutiva de IEEPP someter el manual resultado de este estudio, a la aprobación de la Junta Directiva para proceder con su implementación.
- Una vez aprobado, el manual debe ser de obligatorio cumplimiento, por lo que se aconseja difundirlo y distribuirlo a todo el personal de la organización para que pueda apropiarse de su contenido.
- Se sugiere revisar y actualizar *El Manual de Funciones por Competencias de Empleados* por lo menos una vez cada dos años.
- Se recomienda proseguir con las etapas de evaluación del personal e implantación del sistema de gestión por competencias, para lo cual se deberá utilizar el presente manual como la principal herramienta para la aplicación del modelo a los procesos de Administración de Recursos Humanos: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, promoción, remuneración, etc.
- Se exhorta a la organización a adoptar como parte de sus buenas prácticas la elaboración y/o actualización de otros manuales complementarios al de funciones, como lo son el manual de organización de recursos humanos y el manual de higiene y seguridad ocupacional, de forma tal que cuente con los instrumentos necesarios para el manejo eficiente del activo más importante que posee, que es el recurso humano.

Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (2da. ed.). Argentina: Editorial Granica.
- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias. El diccionario* (1ra. ed.). Argentina: Editorial Granica.
- Almeida, E. (2011). *Propuesta de un Manual de Descripción y Especificación de Cargos para el Instituto Autónomo Municipal Cuerpo de Bomberos de Cumaná (IAMCBC), Estado Sucre. (2010)* [Tesis en línea]. Universidad de Oriente, Cumaná, Estado Sucre. Consultada el 17 de septiembre de 2015 en: <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4118/1/Tesis-AlmeidaEglys.pdf>
- Barahona, A., Loáisiga, W., y Solórzano, C. (2013). *Manual de Organización y Funciones para la Oficina de WMS de Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.* Trabajo de grado de licenciatura no publicado, Universidad Nacional de Ingeniería, Managua.
- Calleja, R. (2013). *Manual Descriptivo de Cargos y Funciones para la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Sistema Teleférico de Mérida* [Tesis en línea]. Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida. Consultada el 17 de septiembre de 2015 en: <http://cuhelav.no-ip.org/anexos/13/09/18/966.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra. ed.). México: McGraw-Hill.
- De Cenzo, D., y Robbins, S. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Limusa, S.A. de C.V.

- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. ed.). México: Prentice Hall.
- Díaz, A., Castellón, N., y Díaz, R. (2012). *Manual de Funciones para Mabe Nicaragua*. Trabajo de grado de licenciatura no publicado, Universidad Nacional de Ingeniería, Managua.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ra. ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- González, G., y Rayo, A. (2011). *Propuesta de Manual de Funciones de la Empresa Estatal Correos de Nicaragua*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Nacional de Ingeniería, Managua.
- Instituto de Estudios Estratégicos y Políticas Públicas. (2017). [Página web en línea]. Disponible en: www.ieepp.org
- Jiménez, M. y Puerto, L. (2014). *Diseño de un Manual de Funciones de la Empresa Fundación SER como Estrategia para el Mejoramiento de los Procesos y Procedimientos Administrativos* [Tesis en línea]. Universidad de Cartagena. Consultada el 28 de junio de 2017 en: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2191/1/DISE%C3%91O%20DEL%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20PARA%20FUNDACION%20SER%20.pdf>
- Rivera, J. (2010). *Propuesta de Manual de Funciones del Hotel Seminole Plaza*, ubicado en la ciudad de Managua. Trabajo de grado de licenciatura no publicado, Universidad Nacional de Ingeniería, Managua.

APÉNDICES



Apéndice A. Definición de términos básicos

Administración de Recursos Humanos: “área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito”. (Chiavenato, 2009: 9). Este “*conjunto integrado de procesos*” incluye el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño y la remuneración.

Análisis del puesto de trabajo: proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: **la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo**. (Dolan y otros, 2007: 57).

Atribución: “conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ejecuta el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios”. Chiavenato (citado por Calleja, 2013).

Capacitación: proceso de modificar sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito. Ivancevich (citado por Chiavenato, 2009).

Capital humano: “patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”. (Chiavenato, 2009: 52). “Se refiere a los

conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización”. (Dessler y Varela, 2011: 9)

Competencias: “características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño”. (Dessler y Varela, 2011: 89).

Están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y pueden basarse en la motivación, en rasgos del carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. (Dolan y otros, 2007: 370).

Competencias básicas: combinación de destrezas, conocimientos y actitudes que se aplican para adaptarse en diferentes contextos sociales. Podría decirse que son el conjunto de habilidades cognitivas, que suelen ser alcanzadas o logradas en el desarrollo educativo de una persona, las cuales son indispensables para poder tener un correcto desenvolvimiento personal y social¹⁴.

Competencias específicas: son aquellas relacionadas con la especialización y perfil laboral, están orientadas a habilitar a las personas para desarrollar funciones propias de una ocupación. Suelen determinarse en función de los conocimientos y capacidades, que se adquieren a partir de conceptos, teorías, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo.

Competencias genéricas: “se aplican a todos los trabajadores indistintamente de su cargo o el área en el que se desempeñan; están asociadas a la misión, visión y valores de la organización¹⁵”. Son atributos que la empresa necesita en sus componentes para lograr sus objetivos y están relacionados a las habilidades y actitudes.

¹⁴ <http://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/competencias-basicas-genericas-y-especificas/>

¹⁵ <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/gestion-por-competencias-cuales-son-los-tipos-competencias-dentro-organizacion/>

Condiciones de trabajo: comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes: 1. ambiente de trabajo; 2. riesgos de trabajo: a) accidentes de trabajo, b) enfermedades profesionales. (Chiavenato, 2007: 230).

Cuestionario: permite el análisis, se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características (Chiavenato, 2007: 232).

Descripción de puestos: es una definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, de cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. Esta definición se utiliza para definir las especificaciones del puesto, el cual relaciona los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se necesitan para el desempeño satisfactorio en el puesto. Dessler (citado por Chiavenato, 2009).

Diseño de puestos: es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, 2007: 204).

Especificaciones del puesto de trabajo: establece el mínimo aceptable de calificaciones que el titular debe poseer para desempeñar con éxito su trabajo. Basado en la información adquirida por medio del análisis de puestos, la especificación del puesto identifica el conocimiento, las habilidades, la escolaridad, la experiencia, la certificación y las capacidades necesarias para realizar eficazmente el trabajo. (De Cenzo, Robbins, 2005: 143-144).

Evaluación del desempeño: “procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”. (Dolan y otros, 2007: 229).

Función: conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño. (Chiavenato, 2007: 203).

Inducción: “actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los cometidos de su puesto y presentarles a otras personas con las que trabajarán”. (Dolan y otros, 2007: 155).

Manual de descripción de puestos: “es llamado también como manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular”. Gómez (citado por Calleja, 2013).

Objetivo: “es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado”. (Chiavenato, 2009: 72).

Organigrama y/o estructura organizacional: “representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación”. Castelo (citado por Calleja, 2013).

Organización: “unidad social que busca alcanzar objetivos específicos”. (Chiavenato, 2009: 72).

Puesto: conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama). La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. (Chiavenato, 2007: 203).

Reclutamiento: “conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización, para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito”. (Chiavenato, 2009: 117).

Remuneración: “conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe un empleado como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa”. (Dolan y otros, 2007: 271-272).

Requisitos físicos: comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis: esfuerzo físico requerido, concentración visual, destrezas o habilidades, complexión física requerida. (Chiavenato, 2007: 229).

Requisitos intelectuales: comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis: escolaridad indispensable, experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida, aptitudes requeridas. (Chiavenato, 2007: 229).

Responsabilidades: “corresponde a la obligación de responder de la ejecución de los deberes asignados”. Chiavenato (citado por Almeida, 2011).

Responsabilidades adquiridas: consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por: supervisión del personal; material, herramientas o equipo; dinero, títulos o documentos; relaciones internas o externas; información confidencial. (Chiavenato, 2007: 229).

Selección: “proceso de escoger al mejor candidato para un puesto”. Cenzo y Robbins (Citado por Chiavenato, 2009); “comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos, como la decisión de a quién deberá contratarse”. (Dolan y otros, 2007: 129). Todo para “añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización”. (Chiavenato, 2009: 137).

Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etc. (Chiavenato, 2007: 203).

Trabajador: persona natural que en forma verbal o escrita, individual o colectiva, expresa o presunta, temporal o permanente se obliga con otra persona natural o jurídica denominada empleador a una relación de trabajo, consistente en prestarle mediante remuneración un servicio o ejecutar una obra material o intelectual bajo su dirección y subordinación directa o delegada. (Código del Trabajo de Nicaragua, 2010: 12).

Trabajo: “actividades humanas dirigidas a transformar la naturaleza, con el propósito de satisfacer una necesidad”. Chiavenato (citado por Almeida, 2011).

Apéndice B. Metodología de la investigación

Del tipo de estudio depende la estrategia de investigación. Los componentes del proceso investigativo, como el diseño, datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo, etc. varían en dependencia de la clasificación del estudio. Cabe señalar que existen muchas clasificaciones, entre las cuales se pueden mencionar según: el *nivel*, el *diseño* y el *propósito*.

Ahora bien, es importante aclarar que son dos los factores que influyen en la determinación del tipo de investigación: “el conocimiento actual del tema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y la perspectiva que el investigador pretenda dar a su estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 86)¹⁶. En otras palabras, “la investigación debe hacerse ‘a la medida’ del problema que se formule o del trabajo de campo que se establezca” (Hernández y otros, 2010: 87)¹⁷.

Diseño de la investigación

Según Hernández y otros, “el término ‘diseño’ se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (2010: 120)¹⁸. Así, “la precisión, amplitud y profundidad de la información obtenida varía en función del diseño elegido” (Hernández y otros, 2010: 120)¹⁹.

Considerando que esta investigación exige contacto directo con la realidad que estudia, con el fin de recabar información de primera mano en el lugar de los hechos, atendiendo el *diseño* constituye una investigación de campo (obtención de datos primarios). Sin embargo, también puede considerarse un estudio de tipo documental, pues requiere de la búsqueda, revisión e interpretación de datos

¹⁶ Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta. ed.). México: McGraw-Hill.

¹⁷ Idem

¹⁸ Idem

¹⁹ Idem

secundarios, “es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (Arias, 2012: 27)²⁰. De hecho una investigación monográfica, que “consiste en el desarrollo amplio y profundo de un tema específico”, es una clasificación de la investigación documental y “su resultado es un informe comúnmente llamado *monografía*” (Arias, 2012: 30)²¹.

Nivel de la investigación

En este sentido y en atención a la clasificación según el *nivel*, el presente estudio es de tipo descriptivo, ya que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández y otros, 2010: 80)²². Su valor máximo reside en la medición, evaluación y recolección de datos que muestren un evento, hecho, contexto o situación en sus diferentes dimensiones o componentes, con la mayor precisión posible.

Población

La población está compuesta por el conjunto total de colaboradores del IEEPP. Es decir 20 personas, siendo la población *finita* porque se sabe con exactitud el número de unidades que la integran y además es *accesible* en su totalidad. Por estas dos condiciones fue posible investigar u obtener datos de toda la población objetivo, en consecuencia, no fue necesario extraer una muestra (Arias, 2012: 82-83), ya que el área a cargo del recurso humano de EEPP cuenta con un censo de registro de trabajadores activos al primer semestre del año 2018, mencionados al inicio de este párrafo.

²⁰ Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación* (6ta ed.). Caracas: Episteme.

²¹ Idem

²² Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta. ed.). México: McGraw-Hill.

Fuentes de información

Arias (2012: 27)²³ define **fuentes** como “todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios), y vivas (sujetos que aportan datos primarios)”. La información es considerada como una representación de la realidad, como la expresión de conocimientos, la base para el funcionamiento de las organizaciones, el soporte para los procesos gerenciales, un recurso crítico de las empresas y un eslabón que une todos los componentes de la organización.

Fuentes primarias

Las fuentes directas o primarias hacen referencia a los datos captados directamente por el investigador. Para el presente estudio la información primaria se obtuvo dentro de la organización (que es el IEEPP y que representa la realidad donde ocurren los hechos), específicamente de los trabajadores (que son los sujetos a investigar), por medio de la aplicación de técnicas (encuesta) e instrumentos de recolección de información (cuestionario) que se describen más adelante.

En un diseño de campo la información esencial para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado es la que resulta de los datos primarios (Arias, 2012: 31)²⁴.

Fuentes secundarias

Los datos secundarios contienen información que ha sido recabada previamente, a partir de la cual se construye el marco teórico en una investigación de campo. Para los fines de este trabajo se revisaron las siguientes fuentes secundarias:

²³ Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación* (6ta ed.). Caracas: Episteme.

²⁴ Idem

Fuentes impresas: libros (fuentes bibliográficas) relacionados a Gestión del Talento Humano; y tesis y tesinas elaborados por estudiantes egresados de la Facultad de Ciencias y Sistemas de la UNI, cuyo tema tiene vinculación directa con el objetivo del presente estudio.

Fuentes electrónicas: página web del IEEPP, publicaciones no periódicas en línea (libros referentes a recursos humanos y metodología de la investigación y trabajos de grado sobre la elaboración de manuales de funciones), así como archivos institucionales digitalizados.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para obtener los datos primarios que sirvieron de base en la elaboración del manual objeto de este estudio, se utilizó la siguiente técnica propia del diseño de investigación de campo:

- **Encuesta**, mediante la aplicación de un cuestionario a todos los trabajadores (ver apéndice No. 1), incluyendo a los responsables de área y a la Dirección Ejecutiva. Esta técnica es sumamente económica, debido a que puede aplicarse a un gran número de personas a la vez. Se elaboró un cuestionario mixto, combinando preguntas abiertas, cuya respuesta fue desarrollada por el encuestado de manera independiente, y preguntas cerradas, ofreciendo las opciones de respuesta para que se eligiera una de ellas. El cuestionario permitió obtener la información fundamental para la elaboración de los descriptores de puestos. Dichos datos fueron validados posteriormente con los superiores inmediatos.

La información obtenida de la aplicación de las técnicas debe quedar registrada en algún medio tangible o *instrumento*, para su posterior procesamiento y análisis. En este caso, el instrumento utilizado fue el cuestionario (ver Apéndice C.

“Cuestionario”); cabe aclarar que éste representa una evidencia, ya que en él quedan anotadas las respuestas del encuestado.

El cuestionario

Características: la obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto. Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa. (Chiavenato, 2007: 232)²⁵.

Ventajas: el cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles. Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos. Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos. (Chiavenato, 2007: 232)²⁶.

Desventajas: “el cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito. Exige planeación y realización cuidadosa. Tiende a ser superficial y distorsionado”. (Chiavenato, 2007: 232)²⁷.

²⁵ Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va. ed.). México: McGraw-Hill.


²⁶ Idem

²⁷ Idem

Procesamiento y análisis de datos

Una vez aplicada la técnica de recolección de información, se procedió al análisis de los datos. El principal resultado del procesamiento e interpretación de los mismos es el manual de funciones por competencias objeto de esta investigación, así como sus conclusiones y recomendaciones.

Apéndice C. Cuestionario

	INSTITUTO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS Y POLÍTICAS PÚBLICAS CUESTIONARIO
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Introducción: El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar información sobre la identificación del cargo, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Por favor lea y conteste según su criterio.</p> </div>	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
1.1. NOMBRE DEL PUESTO: _____	
1.2. NÚMERO DE PUESTOS: _____ 1.3. DIRECCIÓN O ÁREA: _____	
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
2.1. MISIÓN DEL PUESTO: Indique su razón de ser, preguntándose: "¿para qué existe el puesto?"	
2.2. FUNCIONES: Detalle las funciones que realiza, considerando que cada función integra un conjunto de actividades	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
3. SUPERVISIÓN	
3.1. PUESTO SUPERIOR INMEDIATO: _____	
3.2. SUPERVISIÓN DE PERSONAS: Mencione los cargos y el número de ocupantes de dichos cargos que se encuentran bajo su supervisión directa	
No.	Nombre del cargo
1	
2	
3	
4	
5	

4. RESPONSABILIDAD	
4.1. RESPONSABILIDAD SOBRE:	Marque las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto
<input type="checkbox"/> Bienes (propiedades, equipos, vehículos, etc.) <input type="checkbox"/> Manejo y/o tratamiento de información (incluye confidencialidad) <input type="checkbox"/> Materiales y/o herramientas <input type="checkbox"/> Relaciones públicas <input type="checkbox"/> Dinero, títulos o documentos afines	
5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
5.1. INTERNAS:	¿Por la naturaleza de su trabajo con qué áreas o cargos de la organización debe relacionarse?
5.2. EXTERNAS:	¿Con qué organizaciones, instituciones o empresas mantiene relación para realizar sus funciones?
6. ESFUERZO	
6.1. FÍSICO:	Determine si en su cargo existe predominio de un esfuerzo sobre otro. Luego marque con una X una de las opciones
<input type="checkbox"/> Trabaja en una posición cómoda: <input type="checkbox"/> Trabaja en una posición incómoda: <input type="checkbox"/> Efectuando un esfuerzo físico discontinuo <input type="checkbox"/> Realiza un esfuerzo físico de limitada intensidad <input type="checkbox"/> Levanta y transporta materiales ligeros y de poco volumen <input type="checkbox"/> Realizando un esfuerzo físico intenso <input type="checkbox"/> Realizando un esfuerzo físico muy intenso	
6.2. MENTAL:	Defina si en su cargo existe predominio de un esfuerzo sobre otro. A continuación marque con una X una de las alternativas
<input type="checkbox"/> Realiza labores que requieren: <input type="checkbox"/> Un mínimo de esfuerzo mental <input type="checkbox"/> Una coordinación y esfuerzo mental intenso <input type="checkbox"/> Una atención casi continua, pero moderada <input type="checkbox"/> Un esfuerzo mental muy intenso y de alta complejidad <input type="checkbox"/> Una discreta atención y ocasionalmente, una notable atención	
7. CONDICIONES	
7.1. AMBIENTE DE TRABAJO:	Las funciones del cargo se llevan a efecto en un ambiente/con: (seleccione lo que corresponda)
<input type="checkbox"/> Cómodo y agradable (oficina) <input type="checkbox"/> Elementos molestos de desagrado <input type="checkbox"/> Algunas condiciones adversas <input type="checkbox"/> Condiciones variables y muy adversas <input type="checkbox"/> Algunas condiciones adversas de carácter leve	

8. VARIOS

8.1. OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS:	Si existe algún aspecto importante que no esté considerado anteriormente, favor agregarlo en este espacio
--	---

ANEXOS



Anexo 1. Funciones de los órganos de gobierno

Según los estatutos de la Asociación, en su **CAPÍTULO CUARTO: ÓRGANOS DE GOBIERNO Y FUNCIONAMIENTO. ARTÍCULO 17.-** El gobierno del Instituto será ejercido por dos (2) órganos: 1)- La Asamblea General; y 2)- La Junta Directiva. **ARTÍCULO 18.- De la Asamblea General.** La máxima autoridad es la Asamblea General de Asociados, y estará compuesta por todos los miembros que conforman la Asociación. **ARTÍCULO 19.-** La totalidad de los miembros debidamente convocados y presentes, integran la Asamblea General, sin embargo, podrá constituirse con el quórum que se establece en los presentes Estatutos. Sus atribuciones son: 1)- elegir cada dos (2) años de entre su seno, a los miembros de la junta directiva; 2)- pronunciarse sobre las actividades desarrolladas por el Instituto y formar comisiones de trabajo de acuerdo a las necesidades; 3)- aprobar políticas, estrategias y líneas de trabajo a seguir anualmente; 4)- aprobar el presupuesto anual del Instituto; 5)- conocer, examinar, aprobar o rechazar el informe financiero anual; 6)- acordar la reforma total o parcial de los estatutos; 7)- fusionarse o afiliarse a otros organismos; 8)- resolver sobre la disolución o liquidación del Instituto; y 9)- resolver sobre cualquier otro asunto de interés general para la Asociación.

ARTÍCULO 28.- De la Junta Directiva. La Junta Directiva estará integrada por (5) miembros, con los cargos de: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal. Serán electos por la Asamblea General y durarán dos (2) años en el ejercicio de sus funciones.

ARTÍCULO 30.- Será competencia de la Junta Directiva: 1) ejercer la supervisión y dirección ejecutiva del Instituto; 2) respetar sus objetivos y finalidades; 3) cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en el pacto constitutivo, estatutos y reglamentos, y las resoluciones tomadas por la Asamblea General; 4) revisar y dar coherencia a las políticas de la Asociación, con el propósito de alcanzar sus objetivos; 5) efectuar la convocatoria para las sesiones de la Asamblea General,

ordinarias y extraordinarias; 6) conocer y aprobar el presupuesto anual del Instituto; 7) autorizar la adquisición de bienes muebles o inmuebles a cualquier título, así como la celebración de toda clase de contratos, inherentes a los principios y objetivos del Instituto; 8) crear y presidir órganos afines a los propósitos y metas del Instituto; y 9) nombrar a los miembros que conformarán comisiones, cuando éstas sean necesarias.

ARTÍCULO 34.- La Junta Directiva tendrá amplia facultad generalísima de administración y de disposición, correspondiéndole entre otras, las siguientes atribuciones: 1) velar y salvaguardar los bienes que conforman el patrimonio del Instituto; 2) aceptar la admisión de nuevos miembros, conforme lo establecido en los presentes estatutos; 3) establecer y organizar las filiales que considere necesarias; 4) aprobar el proyecto global de actividades, el presupuesto, informe y evaluaciones de los mismos; 5) cumplir y hacer cumplir los presentes Estatutos, el Reglamento y los acuerdos tomados por la Asamblea General; 6) interpretar y resolver dudas en forma provisoria con motivo de la aplicación de los Estatutos, las que serán válidas mientras la Asamblea General no resuelva lo contrario; 7) emitir los Reglamentos que sean necesarios; 8) nombrar y proponer representantes o delegados ante otros organismos; 9) fijar las cuotas de aportación, ordinarias o extraordinarias; 10) aprobar cualquier tipo de obligación que el Instituto pueda contratar; 11) presentar a la Asamblea General ordinaria el informe anual; y 12) todos los demás actos no previstos y que sean necesarios para la buena marcha del Instituto.

CAPÍTULO QUINTO: DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA. SUS ATRIBUCIONES. ARTÍCULO 35.-

El Presidente de la Junta Directiva lo será también de la Asamblea General, es el representante legal del Instituto, con facultades de apoderado generalísimo. En el desempeño de su cargo, podrá, únicamente con la autorización de la Junta Directiva, asumir obligaciones o compromisos que impliquen disposición o enajenación del patrimonio del Instituto.

ARTÍCULO 36.- Del Presidente. El Presidente tendrá las siguientes atribuciones:

1) representar al Instituto en todos los actos públicos y privados, ante cualquier autoridad, persona o entidad; 2) ser delegatario de las atribuciones de la Junta Directiva; 3) otorgar poderes generales judiciales, generales especiales, previa resolución de la Junta Directiva; 4) proponer a la Junta Directiva la integración de comisiones y delegaciones; 5) proponer el personal administrativo y ejecutivo del Instituto; 6) cumplir y hacer cumplir los acuerdos y resoluciones tomados por la Asamblea General y por la Junta Directiva; 7) convocar y presidir las sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea General, sean éstas, ordinarias o extraordinarias; 8) formular la agenda para las sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea General; 9)- refrendar con su firma las actas de las sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea General; 10) firmar conjuntamente con el tesorero, los cheques y documentación de carácter financiero, previa justificación de su egreso y verificación de su contenido, respectivamente; y 11) las demás atribuciones que por la naturaleza del cargo le correspondan o le confieren las resoluciones tomadas por la Asamblea General o por la Junta Directiva. **ARTÍCULO 37.- Del Vice-Presidente.**

Sus atribuciones son: 1) sustituir al Presidente en su ausencia o impedimento temporal, por renuncia o por delegación de éste, con todas las atribuciones que estos Estatutos le confieran; 2) colaborar con el Presidente en el desempeño de sus funciones; 3) representar al Instituto en aquellos actos para los cuales sea designado; y 4) todas las demás que le sean asignadas por resolución tomada por la Asamblea General y por la Junta Directiva. **ARTÍCULO 38.- Del Secretario.** Sus atribuciones son: 1) ser el órgano de comunicación de la Junta Directiva y de la Asamblea General; 2) por indicaciones del Presidente, citar a los miembros para las sesiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva, ordinarias y extraordinarias; 3) llevar el Libro de Actas y Acuerdos de la Junta Directiva y de la Asamblea General; 4) llevar el Libro de Registro de Asociados; 5) elaborar y firmar las actas de las sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea General, una vez aprobadas por la mayoría requerida; 6) librar certificación de las actas de la Asamblea General y de Junta Directiva, las que también podrán ser liberadas por un Notario Público; 7) organizar, custodiar y actualizar el archivo de la Junta Directiva y velar por su seguridad; 8) recibir, enviar y mantener al día la

correspondencia; 9) llevar el control del cumplimiento de los acuerdos y resoluciones tomados por la Junta Directiva y por la Asamblea General; y 10) todas las demás atribuciones que por resolución tomada por la Junta Directiva o la Asamblea General, le sean asignadas. **ARTÍCULO 39.- Del Tesorero.** Sus atribuciones son: 1) apoyar la formación e incremento del patrimonio del Instituto; 2) custodiar los bienes del Instituto, depositando los fondos en las instituciones bancarias que señale la Junta Directiva; 3) recaudar de los miembros, la cuota mensual establecida y llevar un libro de control de las mismas; 4) firmar conjuntamente con el Presidente, la documentación de carácter financiero y los cheques inherentes a la ejecución de proyectos y gastos operativos; 5) supervisar en coordinación con el Presidente, el informe financiero y el presupuesto anual del Instituto, los cuales deberán ser aprobados por la Junta Directiva antes de ser presentados a la Asamblea General; 6) organizar y supervisar el sistema contable; y 7) las demás atribuciones que le sean asignadas por el Presidente de la Junta Directiva o por resoluciones tomadas por la Asamblea General. **ARTÍCULO 40.- De los Vocales.** Colaborarán con la Junta Directiva en las diferentes tareas a realizar. A excepción del Presidente, los Vocales sustituirán a cualquiera de los miembros de la Junta Directiva, en los casos de ausencia o impedimento temporal de éstos. Asimismo, la Asamblea General o la Junta Directiva, podrán asignarle otras atribuciones. **ARTÍCULO 41.- Del Fiscal.** Sus atribuciones son: 1) supervisar la buena marcha y desarrollo de los proyectos iniciados, velando porque se cumplan sus objetivos y finalidades; 2) vigilar las inversiones financieras efectuadas por el Instituto, en estudios y proyectos; 3) realizar inspecciones periódicas en los libros de contabilidad; 4) certificar los Estados Financieros; y 5) las demás funciones y atribuciones que le sean asignadas por resoluciones de la Junta Directiva o de la Asamblea General.